

# **Réalisation des analyses nécessaires à la création de l'organisation « Jamaica Backpack »**

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Marie CHATELAIN GAYLE**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Paolo BARACCHINI, Chargé de cours HES**

**Genève, le 30 mai 2016**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière économie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND.  
<http://www.urkund.com/fr/student/392-urkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 30 mai 2016

Marie Chatelain Gayle

## Remerciements

Je tiens à remercier plusieurs personnes qui m'ont aidée à réaliser ce travail.

Je remercie tout d'abord mon mari, Recordo Gayle, avec lequel j'ai pu développer le concept de l'entreprise proposée dans ce travail et qui m'a aidée à considérer certains aspects que je ne voyais pas.

Je tiens aussi à dire merci à mon père, Denis Chatelain, qui, grâce à sa longue expérience dans le domaine de l'entrepreneuriat et du secteur associatif, m'a donné des clés essentielles à la réalisation de ce travail et m'a fait plus d'une fois réfléchir à la meilleure manière de le réaliser.

Monsieur Baracchini, qui a été mon conseiller, m'a été d'une aide précieuse lorsque je rencontrais des difficultés. Il a su orienter ma réflexion et je suis reconnaissante de la patience et de l'humour dont il a fait preuve lors de nos entretiens.

Enfin, je tiens à adresser mes remerciements à toutes les autres personnes qui m'ont apportée leur aide et qui m'ont soutenue durant cette période. Merci à Sophie Chatelain, ma mère, qui m'a patiemment écoutée et aidée lors de mes moments d'angoisse et qui a relu mon travail. Merci à Aurélie Ruffin, qui m'a donné de précieux conseils dans les moments où je ne savais pas comment m'y prendre et qui a aussi relu mon travail.

Merci à tous mes amis et aux membres de ma famille qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail, qu'ils m'aient aidée directement ou soutenue moralement, je leur en suis très reconnaissante.

## Résumé

L'objectif de ce travail est de réaliser toutes les analyses essentielles à la création de ma future entreprise, Jamaica Backpack, ainsi que de mettre en application ce qui m'a été enseigné durant toute la durée de mon cursus à la Haute école de gestion de Genève.

Jamaica Backpack est une entreprise à but non lucratif basée en Jamaïque, qui propose des voyages solidaires dans le pays. Implantée dans la ville de Mandeville au centre de l'île, Jamaica Backpack propose des séjours qui allient immersion culturelle, aide auprès de personnes locales et découverte des merveilles du pays.

Cette offre est une alternative aux voyages touristiques qui ne s'inscrivent généralement pas dans une logique de développement durable. Grâce à la cohabitation et à l'intégration des voyageurs dans des communautés locales, ainsi qu'aux programmes de bénévolat développés directement avec nos partenaires en fonction de leurs besoins, les voyageurs contribuent à l'amélioration de certains enjeux socioculturels et promeuvent l'économie à un niveau très local.

Le tableau suivant montre les capacités de Jamaica Backpack à être complètement indépendant financièrement, mais aussi sa capacité à générer des fonds. Grâce au forfait payé à l'organisation par les voyageurs, une provision peut être créée avec les bénéfices afin de financer des actions permettant l'augmentation des impacts sociaux positifs de l'organisation sur les communautés locales.

Compte d'exploitation prévisionnel en JMD			
Au 31.12	2017	2018	2019
Chiffre d'affaire net	5 067 920,00	6 627 280,00	9 940 920,00
Produits	5 067 920,00	6 627 280,00	9 940 920,00
Logement	780 000,00	1 020 000,00	1 530 000,00
Nourriture	416 000,00	544 000,00	816 000,00
Transports	728 000,00	952 000,00	1 428 000,00
Assurance RC professionnelle	230 000,00	230 000,00	230 000,00
Frais généraux	120 000,00	120 000,00	120 000,00
Salaires	2 100 000,00	3 360 000,00	4 200 000,00
Charges	4 374 000,00	6 226 000,00	8 324 000,00
Bénéfice	693 920,00	401 280,00	1 616 920,00

# Table des matières

<b>Déclaration.....</b>	<b>i</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>ii</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>vi</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Histoire de la Jamaïque.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Enjeux sociaux identifiés au sein de la société jamaïcaine .....</b>	<b>4</b>
3.1 Difficulté d'apprentissage de la langue.....	4
3.2 Conditions d'apprentissage dans les écoles.....	5
3.3 Manque général de ressources humaines et matérielles .....	6
3.4 Manque d'ouverture sur le reste du monde.....	6
3.5 Taux de criminalité élevé et manque d'encadrement social.....	7
<b>4. Description du concept.....</b>	<b>8</b>
4.1 Service proposé.....	8
4.2 Enjeux identifiés par rapport aux projets de bénévolat .....	9
Projets de courte durée.....	9
Potentiels clients parlant mal l'anglais.....	10
4.3 Les porteurs du projet.....	10
4.4 Organisation et tâches .....	11
4.5 Statut juridique de l'organisation .....	12
4.6 Objectifs de l'organisation.....	12
Objectifs sociaux.....	12
Objectifs environnementaux .....	13
Objectifs financiers .....	13
4.7 Bénéficiaires .....	13
Critères de sélection des partenaires.....	14
4.8 Clients .....	15
<b>5. Analyse de la concurrence .....</b>	<b>16</b>
5.1 Jamaica Volunteer Programs.....	16
5.2 Projects Abroad .....	17
5.3 V2Volunteers.....	18
5.4 World Endeavors .....	18
5.5 Jamaica volunteer expedition.....	19
5.6 Jamaica International Projects .....	19
5.7 Amizade.....	20

5.8	International Service Learning.....	21
5.9	Mapping de positionnement .....	21
6.	Analyse externe et interne de l'entreprise.....	23
6.1	Analyse PESTEL.....	23
6.2	Analyse SWOT.....	26
7.	Analyse des résultats et discussion de l'étude de marché.....	28
7.1	Analyse des résultats.....	29
7.1.1	Partie concernant les voyages humanitaires.....	29
7.1.2	Partie en commun.....	31
7.1.3	Partie concernant les impressions sur la Jamaïque .....	31
7.2	Discussion des résultats et adaptation de l'offre.....	32
8.	Label de certification.....	34
9.	Marketing et communication .....	35
9.1	Site internet et référencement .....	35
9.2	Réseaux sociaux.....	36
9.3	Utilisation de notre réseau de bénévoles.....	36
10.	Identification et gestion des risques.....	37
11.	Analyse financière .....	39
11.1	Prévision du nombre de clients.....	39
11.2	Calcul du prix de la prestation par mois .....	40
11.2.1	Coûts fixes .....	40
11.2.2	Coûts variables .....	42
11.2.3	Coûts non inclus dans le prix de la prestation .....	42
11.3	Compte d'exploitation prévisionnel .....	43
11.4	Point mort.....	44
11.5	Investissements.....	45
11.6	Scénarios .....	45
11.6.1	Scénario 1 : nombre de clients inférieur aux prévisions.....	45
11.6.2	Scénario 2 : nombre de clients supérieur aux prévisions.....	46
	Conclusion.....	47
	Bibliographie .....	49
	Annexe 1 : Business Model Canvas .....	52
	Annexe 2 : Analyse concurrentielle.....	53
	Annexe 3 : Questionnaire réalisé pour l'étude de marché.....	57
	Annexe 4 : Critères de certification Intermundo.....	64
	Annexe 5 : Analyse des risques.....	65
	Annexe 6 : Compte d'exploitation mensuel sur trois ans.....	68

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse PESTEL.....	23
Tableau 2 : Analyse SWOT.....	26
Tableau 3 : Prévision du nombre de clients .....	39
Tableau 4 : Calcul du prix de la prestation par mois.....	40
Tableau 5 : Compte d'exploitation prévisionnel annuel sur trois ans .....	43
Tableau 6 : Compte d'exploitation prévisionnel des six premiers mois.....	44
Tableau 7 : Investissements .....	45

## Liste des figures

Figure 1 : Carte de la Jamaïque.....	3
Figure 2 : Mapping de positionnement .....	22
Figure 3 : Point mort .....	44

# 1. Introduction

Dans le cadre de mon travail de bachelor, j'aimerais m'intéresser à un champ relativement nouveau d'économie d'entreprise : l'entrepreneuriat social. J'ai découvert ce domaine grâce à une de mes options mineures choisie lors du cinquième semestre de mon cursus à la Haute école de gestion. Je me suis rendu compte que ce domaine correspond particulièrement à mes valeurs et aux ambitions que j'ai pour ma vie future. Une entreprise sociale identifie certains enjeux sociaux et environnementaux de la société dans laquelle elle se trouve et tente d'y apporter des solutions afin de s'inscrire dans une logique de développement durable.

J'ai toujours été une personne très à l'écoute des autres et soucieuse du bien-être des personnes qui m'entourent. J'ai découvert l'économie d'entreprise en commençant la HEG, et je me suis souvent demandé si ce domaine me correspondait réellement. Grâce à cette option mineure, j'ai découvert l'entrepreneuriat social et j'ai réalisé qu'il est possible d'avoir une activité économique qui génère des impacts environnementaux et sociaux positifs. J'ai donc décidé de m'intéresser à ce champ pour la réalisation de mon travail de bachelor et de proposer, moi aussi, une organisation qui s'intéresse à ses parties prenantes, à son environnement et à certains enjeux sociaux.

En Janvier 2011, après avoir obtenu ma maturité gymnasiale, j'ai décidé de faire un voyage humanitaire en Jamaïque. Je suis partie deux mois pendant lesquels j'ai aidé à enseigner dans deux écoles différentes et j'ai découvert la beauté de l'île. Ce pays m'a tellement plu que par la suite, j'y ai habité pendant un an et demi, je me suis mariée avec un jamaïcain et j'ai décidé de retourner y vivre après avoir terminé mes études.

Le voyage humanitaire en soi m'a par contre laissé un vague goût amer. Le prix que je payais chaque mois à l'organisation était extrêmement élevé, sachant que j'allais travailler gratuitement. Les deux différents projets auxquels on m'avait assignée étaient très mal organisés. Personne n'essayait vraiment de m'intégrer dans l'équipe et de me donner des tâches concrètes qui pourraient aider les personnes concernées. J'habitais dans une famille d'accueil qui me faisait à manger le soir mais avec qui je n'ai pas eu beaucoup de contact. Tous les bénévoles devaient assister à des réunions deux fois par semaine au bureau de l'organisme. Dans l'ensemble, je n'ai pas compris comment mon argent avait été utilisé. J'ai appris après coup que ma famille d'accueil n'était pas particulièrement bien payée pour me loger et me nourrir et que les écoles dans lesquelles je travaillais ne recevaient aucune aide financière de la part de l'organisme. Un jour, j'ai voulu organiser un atelier bricolage avec mes élèves et je suis donc allée demander à la directrice de



l'organisation s'ils disposaient d'un fond pour financer ce genre d'activité dans les projets. On m'a dit que non.

Durant les mois que j'ai vécu là-bas, j'ai eu l'occasion de rencontrer des dizaines de bénévoles venus en Jamaïque avec la même organisation pour aider dans un projet humanitaire, et j'en ai rencontré beaucoup qui avaient la même opinion que moi. Certains se retrouvaient dans des orphelinats qui n'avaient aucunement besoin d'aide et devaient ensuite payer pour pouvoir changer de projet. D'autres avaient des problèmes de visas causés par un manque d'organisation de la part de l'entreprise et devaient payer des sommes supplémentaires considérables.

Mon expérience ainsi que celle des autres m'ont poussée à me questionner sur le fonctionnement d'une entreprise comme celle-ci et m'ont donnée envie d'en créer une qui propose les mêmes services en Jamaïque. A l'inverse de ce que j'ai connu, j'aimerais que mon organisation soit totalement transparente financièrement vis-à-vis des bénévoles, qu'elle propose des projets de bénévolats qui soient réellement utiles et que la structure de coûts soit étudiée afin de proposer un prix minimal pour les clients.

Ce travail présente donc le concept de Jamaica Backpack ainsi que les informations et les analyses nécessaires à sa réalisation. Je tiens à préciser que cette organisation sera effectivement créée à l'issue de ce travail.

## 2. Histoire de la Jamaïque

Afin de comprendre le contexte dans lequel se situe ce travail, il me semble important de transmettre des informations essentielles par rapport à la Jamaïque ainsi qu'à son histoire. Cela permet de comprendre certains enjeux que le pays rencontre actuellement et qui seront abordés plus tard dans ce travail.

La Jamaïque est une île située dans les Caraïbes, dans la région des grandes Antilles. La population en 2013 s'élève à 2'717'991 habitants. La capitale du pays est Kingston et l'île est divisée en quatorze paroisses qui possèdent chacune leur propre capitale. La langue officielle du pays est l'anglais, mais la langue courante parlée est le créole jamaïcain (appelé patois), qui est un mélange entre l'anglais, l'espagnol et des dialectes africains. Les principales ressources du pays sont la canne à sucre, le café, les bananes et la bauxite, ainsi que le tourisme qui est une importante source de revenus pour le pays.

Figure 1 : Carte de la Jamaïque



Source : [http://www.statistiques-mondiales.com/cartes\\_pays/carte\\_jamaïque.htm](http://www.statistiques-mondiales.com/cartes_pays/carte_jamaïque.htm)

Avant la découverte de la Jamaïque par Christophe Colomb le 5 mai 1494, l'île était peuplée par les Arawaks, originaires d'Amérique du Sud. Ils avaient nommé l'île « Xaymaca », signifiant pays de bois et d'eau. À l'arrivée de Christophe Colomb, les Arawaks furent décimés et la Jamaïque devint terre d'Espagne. L'île fut principalement utilisée comme base de ravitaillement afin de soutenir la conquête du continent américain. Le 10 mai 1655, une flotte britannique attaqua la Jamaïque et, après plusieurs mois de bataille, prit le pouvoir. Les espagnols firent l'île après avoir libéré leurs esclaves qu'ils avaient amenés d'Afrique. Les descendants de ces esclaves libérés, connus sous le nom de Maroons, vivent à l'heure actuelle dans des collines reculées de l'île comme une communauté reconnue. En effet, après la victoire des britanniques sur les espagnols, les

Maroons continuèrent à s'opposer aux colons, si bien qu'un traité de paix fut signé entre les deux parties en mars 1739. Ce traité permit aux Maroons d'obtenir des terres ainsi que la reconnaissance de leurs droits en tant qu'hommes libres. Le commerce d'esclaves était une activité profitable pour les britanniques, qui les faisaient travailler dans les plantations de cannes à sucre. Le 1er janvier 1808, la loi sur l'abolition de l'esclavage fut établie, mais ce ne fut qu'en 1834 que la liberté totale fut accordée pour tous les esclaves. Octobre 1865 marque une révolte importante menée par Paul Bogle et George William Gordon (reconnus actuellement comme héros nationaux) afin d'attaquer le système mis en place par les colons. Ils attaquèrent le tribunal de Morant Bay et tuèrent 430 personnes. A la suite de cette révolte, la Jamaïque devint un état souverain de l'Angleterre, jusqu'à son indépendance le 6 août 1962.

### **3. Enjeux sociaux identifiés au sein de la société jamaïcaine**

Les mois que j'ai passés en Jamaïque à vivre au quotidien avec la population locale m'ont permis de découvrir et de comprendre énormément de choses par rapport à la société et à la culture jamaïcaine. Apprendre à parler la langue locale m'a permis d'améliorer la communication avec les habitants et j'ai donc pu apprendre beaucoup en parlant avec les gens, en voyageant à travers l'île et en observant mon environnement.

Dans ce chapitre, j'aborde les différentes problématiques que j'ai pu observer et qui m'ont particulièrement touchée. Les ressources utilisées sont mon expérience vécue ainsi que l'utilisation de statistiques données par différents organismes, comme l'Institut de la statistique de la Jamaïque et l'UNICEF. Le but d'identifier ces enjeux et d'en comprendre l'origine dans ce travail est de pouvoir, par la suite, proposer des solutions pertinentes par le biais de projets de bénévolat.

#### **3.1 Difficulté d'apprentissage de la langue**

Le premier enjeu social que j'ai identifié est celui de l'apprentissage de la langue à l'école par les enfants. Comme mentionné précédemment, la langue nationale qui est apprise à l'école est l'anglais, mais la langue parlée couramment par les jamaïcains est le patois. Le fait que l'anglais ne soit utilisé que dans des circonstances officielles pose problème pour que les enfants apprennent correctement la langue. De plus, dans bon nombre de cas, les parents ne sont pas en mesure d'aider leurs enfants dans l'apprentissage de cette langue, car ils ne parlent pas l'anglais couramment et ne le maîtrisent que très mal.

Ces difficultés rencontrées par rapport à l'apprentissage de l'anglais représentent un problème majeur pour le développement du pays ainsi que pour le taux d'alphabétisation.

Selon le CIA World Factbook (World Factbook Jamaica, 2016), le taux d'alphabétisation en 2014 s'élève à 87% de la population totale. Ce taux est en soi relativement élevé, mais concrètement, il ne prend pas en compte la qualité de cette alphabétisation. D'après les observations que j'ai pu faire lors de mon expérience en Jamaïque, j'ai remarqué que de manière générale, la qualité est relativement mauvaise (difficulté à épeler les mots correctement, lenteur pour écrire et pour lire, difficulté à comprendre un texte dans son ensemble, difficulté à formuler des idées par écrit). Cela est principalement dû au fait qu'une fois que les enfants ne vont plus à l'école, ils ont beaucoup moins recours à l'écriture et à la lecture, et la pratique de la langue se perd. La problématique de la langue sera à nouveau discutée plus loin dans ce travail lorsque j'aborderai différents enjeux importants liés aux projets de bénévolat.

### **3.2 Conditions d'apprentissage dans les écoles**

Le deuxième enjeu social que j'ai identifié est celui des conditions d'apprentissage auxquels les enfants sont confrontés à l'école. D'après Maureen Samms-Vaughan (BROWN, Ingrid, 2012), présidente de la commission pour la petite enfance en 2012, le besoin en enseignants qualifiés pour les écoles enfantines publiques (enfants âgés entre 3 et 6 ans) n'est comblé qu'à 20%. Cela est majoritairement dû au fait que les ressources du gouvernement allouées pour les écoles de ce niveau ne s'élèvent qu'à 3% du budget total du ministère de l'éducation et que, en plus de cela, le secteur de la petite enfance est celui qui coûte le plus cher. Selon les lois établies, chaque classe devrait être composée d'au maximum vingt enfants, gérée par un professeur diplômé ainsi que d'un assistant. Mais les contraintes budgétaires ne permettent au gouvernement de fournir aux écoles ni les compétences, ni le nombre d'employés nécessaires. La plupart des enfants inscrits dans des écoles enfantines publiques ne bénéficient donc pas de conditions favorables pour les premiers apprentissages de leur vie.

Au niveau de l'école primaire (de 6 à 11 ans) et secondaire (de 11 à 17 ans) du secteur public, seulement 47% des enseignants sont diplômés du niveau tertiaire (entre 2010 et 2011) (GORDON, Peter-John, 2012). Le ministère de l'éducation a fixé un maximum de trente-cinq élèves par classe, mais ce nombre s'étend parfois jusqu'à cinquante élèves lorsque l'école ne dispose pas de ressources suffisantes. Enfin, le soutien scolaire dont les élèves peuvent bénéficier lorsqu'ils rencontrent des difficultés à l'école est faible. Ils ont la possibilité de payer pour ce service, mais la plupart n'en ont pas les moyens. Les parents sont parfois en mesure d'aider leurs enfants mais beaucoup n'ont pas les compétences requises ou ne sont pas suffisamment impliqués dans la vie scolaire de leurs enfants.

Ces deux premiers problèmes identifiés mettent le doigt sur une problématique qui porte préjudice au développement du pays : celle du manque de compétences de bases nécessaires à l'obtention d'un emploi. En janvier 2015, l'institut de la statistique de la Jamaïque révèle un taux de chômage général de 14.2 % et un taux de 34.5% pour les jeunes entre 14 et 24 ans (The Gleaner, 2015). Ce taux obtenu grâce à une étude de l'institut de la statistique en Jamaïque n'est qu'indicatif et ne reflète pourtant pas la réalité du pays qui compte bien plus de personnes sans emploi. Enfin, selon une étude réalisée en 2013 (UNICEF, 2013), 86.8% de filles atteignent le niveau secondaire contre 80.4% de garçons.

### **3.3 Manque général de ressources humaines et matérielles**

Le troisième enjeu identifié porte sur un aspect plus général de la société. Le gouvernement ne dispose pas d'un système de subventions développé et la population ne bénéficie donc que très difficilement de soutien de la part du gouvernement. Les petits organismes comme les orphelinats ou les crèches, mais aussi les personnes œuvrant dans le secteur agricole manquent souvent de ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines. Les conditions dans lesquelles les enfants sont gardés dans les crèches et les orphelinats peuvent être difficiles si le nombre de personnes présentes pour s'en occuper n'est pas suffisant, ou si les installations ne sont pas adaptées. Quant au secteur agricole, très peu de personnes s'y intéressent et cela pour de nombreuses raisons. Tout d'abord, s'occuper des champs et des serres dans de grosses chaleurs est un travail très physique et fatigant. Ensuite, un grand nombre d'agriculteurs se plaignent du vol de leurs produits car ils ne disposent d'aucune mesure de protection. Enfin, l'accès restreint à l'eau, son coût, ainsi que le coût des taxes annuelles à payer sur le terrain sont d'autant plus de raisons pour décourager les entrepreneurs et les travailleurs à investir dans ce secteur.

Ce troisième constat débouche sur la problématique du manque de main d'œuvre et de ressources pour les petites organisations. Elles sont souvent vouées à elles-mêmes et les propriétaires font tout ce qui est en leur pouvoir pour conserver et développer leurs activités.

### **3.4 Manque d'ouverture sur le reste du monde**

Le quatrième enjeu que j'aimerais aborder est celui du manque d'ouverture sur le monde qui caractérise une bonne partie de la population jamaïcaine. Tout d'abord, la Jamaïque est une île et cela génère une culture très forte au sein du pays. Que ce soit au niveau de la nourriture, de la musique, des habitudes au quotidien, de la politique ou des croyances, la Jamaïque se distingue particulièrement par rapport à sa culture marquée et au patriotisme de ses habitants. J'aimerais donner quelques exemples afin de comprendre

l'importance de cet aspect : tous les jamaïcains diront qu'il ne faut pas marcher sous la pluie sinon on tombe malade, qu'il ne faut en aucun cas utiliser de la tomate pour assaisonner un plat de poulet au curry, que l'homosexualité n'est pas acceptable et qu'il faut toujours nettoyer ses chaussures avant d'aller en ville. Ces quelques exemples permettent de se faire une idée de l'importance et de la place qu'occupent les croyances pour les Jamaïcains. Tenter de discuter pour leur faire voir un autre point de vue peut parfois se révéler impossible selon le sujet abordé ou la personne en question.

Tout cela est majoritairement dû au fait que très peu de Jamaïcains ont accès à une ouverture sur le monde. La précarité empêche beaucoup d'entre eux de voyager hors du pays et certains ne sont parfois même jamais sortis de leur communauté ou ville natale. Les deux chaînes de télévision disponibles gratuitement sont des chaînes locales qui proposent des nouvelles ainsi que des programmes nationaux (hormis les deux minutes consacrées aux nouvelles internationales du téléjournal). L'accès à internet se développe de plus en plus (des statistiques de l'UNICEF révèlent un taux d'utilisateurs internet de 46.5% en 2013), mais son utilisation reste tout de même relativement chère et l'accès à l'apprentissage de l'utilisation d'un ordinateur n'est pas facilité dans les milieux ruraux. La seule vraie ouverture qu'ils ont sur le reste du monde passe par les touristes et voyageurs qui viennent en Jamaïque et avec lesquels ils ont l'occasion de discuter et de découvrir d'autres cultures (dans le cas évidemment où ce ne sont pas des touristes qui restent dans des hôtels « all inclusive », mais plutôt des routards à la recherche de lieux peu touristiques).

### **3.5 Taux de criminalité élevé et manque d'encadrement social**

Le dernier problème que j'aimerais aborder dans ce travail a un rapport avec la criminalité élevée observée dans le pays. Selon une étude du bureau américain Overseas Security Advisory Council « OSAC » (United States Department of State Bureau of Diplomatic Security, 2015), le gouvernement jamaïcain a recensé, pour l'année 2014, 1'005 meurtres, 1'227 fusillades, 580 agressions aggravées, 792 viols, 2'631 vols et 2'443 effractions de domicile. Sachant que la population totale en Jamaïque dépasse les 2,7 millions d'habitants, le pays détient un des taux d'homicides les plus élevés du monde. Un rapport de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime de 2013<sup>1</sup> place la Jamaïque en 6ème position dans la liste des pays ayant le taux d'homicide le plus élevé. Selon ce rapport, 44% des homicides commis sont reliés aux activités de gangs.

---

<sup>1</sup> LEMAHIEU, Jean-Luc, ME, Angela, BISOGNO, Enrico, DAWSON-FABER, Jenna, JANDL, Michael, KANGASPUNTA, Kristiina, KAZKAZ, Labib, MOTOLINIA CARBALLO, Lucia, OLIVA, Serena, REITERER, Felix, 2013

Pour comprendre un peu mieux cela, il est intéressant d'observer comment les communautés (ou villages) sont organisées. Les enfants qui peuvent aller à l'école y vont, et s'ils ne le peuvent pas, ils restent à la maison ou jouent dans les alentours. Les adultes qui ont un emploi vont travailler. Les femmes qui ne travaillent pas s'occupent des enfants et/ou des tâches ménagères de la maison. Les hommes qui ne travaillent pas, et plus particulièrement les jeunes hommes, ne restent jamais à la maison : ils vont dans les rues où ils rencontrent leurs amis qui se trouvent dans la même situation qu'eux. Beaucoup passent leur journée à boire et à fumer en jouant aux dominos et tentent de trouver des petites activités pour gagner un peu d'argent.

Pourtant, les jamaïcains sont connus pour exceller dans différents domaines tels que le sport, la musique ou la danse. En dehors des écoles, il est rare que des lieux soient mis à disposition avec le matériel nécessaire pour promouvoir la pratique d'un art ou d'un sport. Pour beaucoup, disposer d'un lieu tel qu'un centre de quartier ou un complexe sportif où ils pourraient s'entraîner à chanter, à danser ou à pratiquer un sport, pourrait être une alternative à d'éventuelles activités illégales. Cela ne leur ferait certes pas gagner d'argent, mais cela serait un moyen pour eux de s'investir dans une activité positive qui les valorise et qui leur donne envie de se surpasser. Le manque de lieux de ce type et d'encadrement des jeunes dans des activités constructives quotidiennes contribue considérablement à la dérive de certains vers des activités criminelles.

## **4. Description du concept**

Un exemplaire du Business Model Canvas de Jamaica Backpack est disponible en annexe n°1 à la page 52. Ce tableau présente une synthèse du business model de l'organisation développé ci-après.

### **4.1 Service proposé**

Afin de contribuer à l'amélioration des enjeux cités auparavant, j'aimerais mettre sur pied « Jamaica Backpack », une organisation qui propose des voyages humanitaires en Jamaïque. Ces voyages permettent à nos clients de séjourner en Jamaïque tout en apportant leur aide au pays. Ils seront organisés en partenariat avec des écoles et des orphelinats, ainsi qu'avec des petites organisations qui ont besoin d'aide pour se développer ou pour fonctionner. Les projets suivants sont envisageables : cours de soutien individuels ou en petits groupes dans des écoles pour aider les élèves en difficulté, aide dans des orphelinats pour s'occuper des enfants et proposer des activités, travail agricole dans des champs pour aider les paysans et travail sur des chantiers pour aider

la construction d'écoles. Un projet concret sera développé avec chaque partenaire afin de répondre au mieux à leurs besoins.

Ces projets seront proposés aux potentiels clients qui auront le choix d'apporter leur aide dans le domaine qui les intéresse le plus. L'entreprise organisera le voyage de chaque bénévole de manière personnalisée selon la durée et le projet souhaités. Sur place, les deux salariés de l'organisation seront disponibles en continu afin d'encadrer les projets, conseiller les clients et organiser les activités au quotidien. En échange, les clients payeront ces prestations en s'acquittant d'un montant déterminé sur le montant des dépenses engendrées par leur voyage, ainsi que sur les frais de l'organisation. Une interface Paypal sera disponible sur le site internet pour le paiement sécurisé des clients. Les bénévoles seront hébergés dans deux maisons voisines situées dans la communauté de Dunrobin aux abords de Mandeville, la capitale de la paroisse de Manchester. L'idée est d'avoir une maison principale qui soit communautaire, où tous les bénévoles peuvent se retrouver. Celle-ci est gérée et habitée par les porteurs de projet (décrits un peu plus loin dans ce travail) afin de créer une réelle proximité avec les bénévoles. Pour commencer, trois chambres sont à disposition, ce qui signifie qu'au maximum six bénévoles peuvent être accueillis en même temps. Par la suite, un agrandissement de la maison principale est envisagé afin de pouvoir en accueillir plus.

Les bénévoles auront le choix de travailler le nombre d'heures qu'ils souhaitent chaque jour, mais un minimum de quatre heures sera instauré. Ils travailleront du lundi au vendredi et auront l'occasion de voyager durant le week-end afin de découvrir les merveilles de l'île. Grâce à des activités organisées durant la semaine avec les habitants de la communauté (match de foot, cours de danse, cours de Patois, soirées films, etc.), les bénévoles seront pleinement intégrés à la vie locale, et cela leur permettra de découvrir le pays d'un point de vue différent des voyages touristiques traditionnels. A la fin de leur voyage, chaque bénévole recevra une lettre attestant du nombre d'heures travaillées et des tâches effectuées lors de leurs projets.

## **4.2 Enjeux identifiés par rapport aux projets de bénévolat**

### **Projets de courte durée**

Le but des projets de bénévolat est d'aider la population locale de manière substantielle. Cela signifie que les bénévoles s'engagent sur une période assez longue pour apporter un changement (minimum 1 mois). Si de potentiels clients souhaitent faire un projet pour une plus courte durée, il est nécessaire d'organiser un projet adapté à cette durée afin qu'il ait un impact. Si après évaluation de la situation avec nos partenaires la durée semble



trop courte pour créer un projet concret, il faudra éventuellement penser à instaurer une durée de projet minimum d'un mois afin d'être sûr que chaque projet ait un impact.

### **Potentiels clients parlant mal l'anglais**

Le projet d'enseignement dans les écoles ne doit être ouvert qu'aux personnes possédant un niveau d'anglais suffisant pour le niveau enseigné. Les bénévoles seront prévenus de cette contrainte et devront passer un test pour évaluer si leur niveau est suffisant ou pas. Sur place, une personne de l'organisation sera responsable de suivre ce projet afin de vérifier que le bénévole est suffisamment compétent et, le cas échéant, réorienter la personne vers un autre projet.

## **4.3 Les porteurs du projet**

Afin de mieux comprendre l'origine et la raison d'être de ce projet, il me semble important de parler des deux personnes qui en sont porteuses. Cela permet aussi de se rendre compte de la valeur ajoutée apportée au projet par ces personnes et de comprendre dans quelle mesure leurs compétences combinées peuvent leur permettre de le mener à bien.

Je suis une des deux personnes porteuses de ce projet. Comme je l'ai dit dans l'introduction de ce travail, j'ai moi-même fait l'expérience d'un voyage humanitaire qui ne m'a satisfaite qu'à moitié. En tant qu'ancienne cliente d'une organisation similaire à celle que j'aimerais créer, je suis tout à fait en mesure de me mettre à la place de mes futurs clients. Je comprends leurs besoins, leurs envies et leurs attentes par rapport à un voyage de ce type. J'ai pu expérimenter réellement les services proposés par l'un de mes plus importants concurrents sur ce projet et je vois donc les améliorations qu'il y a à apporter à un tel service. J'ai aussi vécu en Jamaïque pendant un an et demi et cela m'a permis de développer mes connaissances sur le pays, sa langue, sa culture et ses pratiques. Enfin, mes études à la Haute école de gestion de Genève m'ont permis d'acquérir les compétences essentielles à la création d'une entreprise. Je suis une personne organisée, indépendante, investie dans mes engagements et surtout ouverte d'esprit. Ces qualités me seront non seulement très utiles pour la création d'une entreprise, mais elles seront aussi valorisées par les clients si elles se ressentent dans le service offert.

La deuxième personne porteuse de ce projet est mon mari, Recordo Gayle. Etant né et ayant vécu toute sa vie en Jamaïque, il en connaît les codes et les particularités. Entrepreneur depuis son adolescence, il se distingue particulièrement par sa créativité, sa dextérité et sa détermination. Il a acquis de l'expérience professionnelle dans des domaines variés tels que le commerce de détail, la restauration ou les bars. De plus, il a lui aussi beaucoup d'expérience avec des bénévoles, car depuis que l'organisme avec

lequel je suis partie a développé des projets de bénévolat en Jamaïque, il a toujours côtoyé ces bénévoles. A la suite d'une rencontre inattendue avec deux d'entre eux en 2008, il les a aidés, années après années, à voyager sur l'île pendant les week-ends en trouvant les moyens de transports et les logements les moins chers. Il a développé des partenariats avec des maisons d'hôtes et des lieux plus ou moins touristiques afin qu'ils puissent bénéficier de tarifs préférentiels. Enfin, il organisait pour eux à son bar des soirées d'anniversaires et d'adieu. Tout cela, il l'a fait pour que les bénévoles soient intégrés dans la vie locale de la Jamaïque et qu'ils s'y sentent comme chez eux. Il a toujours été intéressé à rencontrer de nouvelles personnes, découvrir de nouvelles cultures et apprendre de nouvelles choses grâce à ses rencontres. De nombreuses personnes mettent en avant sa gentillesse, sa générosité et son dévouement à aider son entourage.

Je pense que la combinaison de nos compétences, caractères et expériences est très complémentaire. A nous deux, nous possédons les compétences professionnelles nécessaires à la réalisation d'un tel projet et les connaissances pour le rendre plus attractif que ce que propose la concurrence. De plus, nous possédons un large réseau de contacts avec différents types d'acteurs dans le pays (hôteliers, petites organisations, fonctionnaires, entrepreneurs) ainsi qu'un réseau de contacts d'une centaine d'anciens bénévoles qui sont prêts à soutenir notre initiative et à en être les ambassadeurs. Enfin, le fait qu'un des porteurs du projet ait vécu toute sa vie en Jamaïque est un élément essentiel à la réalisation et au bon fonctionnement d'une organisation implantée là-bas.

## **4.4 Organisation et tâches**

Les tâches sont réparties selon les profils des deux porteurs de projets. Elles sont divisées en deux postes : la partie administrative et la partie coordination.

### **Administration**

Je suis responsable de toute la partie administrative. Ses tâches sont : obtenir les visas, s'occuper des paiements des clients, conseiller les clients sur les plans de vols, répondre aux questions des potentiels clients, aider les bénévoles à se préparer au départ, tenir la comptabilité de l'organisation, payer les salaires, gérer le site internet et la communication sur les réseaux sociaux.

### **Coordination**

Recordo est responsable de la coordination. Ses tâches sont : organiser tous les transports pour les bénévoles, effectuer un suivi régulier des projets, effectuer les journées d'orientation pour les nouveaux bénévoles, faire remplir un questionnaire final

de satisfaction, organiser des activités avec les personnes locales durant le temps libre, aider les bénévoles à organiser leurs week-ends, préparer les repas.

La partie qui représente le plus de valeur ajoutée pour notre organisation, qui est la recherche de partenaires et le développement des projets de bénévoles, se fait conjointement avec les deux porteurs du projet.

## **4.5 Statut juridique de l'organisation**

Etant donné que toutes les activités se déroulent en Jamaïque, Jamaica Backpack est une organisation jamaïcaine. Le système jamaïcain offre deux différents types d'entreprises : les personnes physiques et les personnes morales. Les organisations à but non lucratif qui servent des buts sociaux ont un statut reconnu et sont exemptées d'impôts.

Jamaica Backpack est donc une personne physique à but non lucratif. L'organisation doit tout d'abord être enregistrée en tant que personne physique auprès du Bureau des entreprises de Jamaïque (Companies Office of Jamaica) et doit ensuite demander le statut « non lucratif » (charitable organisation) auprès du « Department of Co-operatives and Friendly Societies » du Ministère de l'industrie, de l'investissement et du commerce.

Les conditions à respecter pour obtenir ce statut sont d'avoir un but caritatif et que le bénéfice net ou les actifs de l'organisation ne procurent aucun avantage personnel aux membres de l'organisation.

## **4.6 Objectifs de l'organisation**

### **Objectifs sociaux**

Le premier objectif social est d'améliorer le bien-être d'individus de la communauté locale. Cela est réalisé en développant des partenariats locaux (ce sujet sera détaillé plus loin) et en répondant aux besoins exprimés par ceux-ci, en mettant à leur disposition des personnes bénévoles.

Le deuxième objectif est de promouvoir la mixité culturelle et la cohésion sociale au sein d'une communauté par la présence de personnes étrangères (nos clients) et en organisant des activités avec les habitants locaux.

Le troisième objectif est de promouvoir des lieux de rencontre et de créativité permettant aux habitants locaux de développer ensemble leur passion pour l'art et le sport. Cet objectif sera atteint en construisant un centre de quartier grâce aux contributions financières des bénévoles. Le but de ce centre sera de proposer des activités artistiques (danse, chant, dessin) et sportives (football, netball) en mettant à disposition le matériel

et les infrastructures nécessaires. A long terme, il est aussi prévu d'organiser des séances où les enfants du quartier peuvent venir faire leurs devoirs en toute tranquillité, en bénéficiant de la présence d'une personne capable de les guider et de les aider.

Le dernier objectif est, à terme, de créer de l'emploi localement. Comme vu précédemment, le taux de chômage est très élevé et cela engendre beaucoup de problèmes. Si notre organisation prend de l'ampleur et accueille de plus en plus de bénévoles, un troisième poste peut être ouvert. C'est un aspect qui nous tient à cœur et que nous espérons un jour pouvoir développer.

### **Objectifs environnementaux**

L'objectif environnemental est de sensibiliser la population locale et étrangère aux enjeux écologiques en favorisant des partenariats avec des agriculteurs qui pratiquent une agriculture respectueuse de l'environnement, en minimisant l'utilisation d'engrais et de pesticides. De plus, des activités ponctuelles avec les habitants locaux et les bénévoles seront organisées, comme la récolte des déchets jetés dans le village ou sur les plages.

### **Objectifs financiers**

Etant donné que l'organisation a un but non lucratif, l'objectif financier principal est de pouvoir générer des salaires suffisants pour que les deux personnes qui s'occupent de l'organisation puissent, à terme, être payées à 100%.

Le deuxième objectif financier de l'organisation est de proposer un service à un prix minimum viable, permettant de couvrir les coûts engendrés par la prise en charge d'un bénévole. Cela permet non seulement de se différencier de nos concurrents, mais aussi de permettre à un plus grand nombre de potentiels bénévoles de prendre part à ces projets humanitaires.

Enfin, dans le but d'augmenter les impacts sociaux et environnementaux cités auparavant, un pourcentage du prix demandé sera alloué pour créer une provision. Celle-ci servira tout d'abord à rembourser les investissements faits, mais servira dans un deuxième temps à soutenir financièrement nos partenaires dans certaines initiatives qu'ils aimeraient développer. Il est aussi prévu de financer la création du centre de quartier mentionné auparavant.

## **4.7 Bénéficiaires**

Les bénéficiaires directs de l'organisation sont les écoliers en difficulté de notre école partenaire, qui bénéficieront d'un coaching individuel pour les aider dans leur apprentissage. Nos partenaires (écoles, orphelinats, agriculteurs, constructeurs) pourront

bénéficier de l'aide d'une personne bénévole et engagée à contribuer au développement et au bon fonctionnement de leurs activités.

Les bénéficiaires indirects sont les habitants de la communauté de Dunrobin (lieu d'habitation des bénévoles), qui auront la possibilité de rencontrer des personnes venant d'ailleurs et de vivre avec eux au quotidien. À terme, ils seront aussi impactés positivement par la construction du centre de quartier, qui leur donnera l'opportunité de se consacrer à des activités constructives et les aidera dans leur développement personnel. De manière plus générale, les conducteurs de taxis ainsi que les petits commerces locaux bénéficieront de la présence des bénévoles.

### **Critères de sélection des partenaires**

Afin de trouver les bons partenaires, il est important de définir au préalable des critères de sélection qui sont en adéquation avec les objectifs de notre organisation. Ces critères sont les suivants.

Tout d'abord, il faut que l'idée de travailler avec des bénévoles étrangers soit une source de motivation et d'implication pour nos partenaires. Certaines personnes n'apprécient pas particulièrement la présence de personnes étrangères et ne voient pas l'intérêt de travailler avec eux. Cela est donc un point primordial à clarifier en amont avant de développer un partenariat.

Ensuite, ils doivent être en mesure de définir clairement quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent et de quelle manière ils pourraient être aidés. Le but de l'organisation étant de répondre à des besoins concrets, il est indispensable qu'ils soient formulés par nos partenaires de manière précise afin de fixer des objectifs clairs.

Par ailleurs, les personnes responsables des projets doivent être ouvertes à la discussion et instaurer une relation d'échange avec les bénévoles. Il est important que ces derniers se sentent impliqués par nos partenaires, qu'ils sentent qu'ils contribuent réellement à apporter une solution et que leur opinion soit entendue par les personnes responsables.

Enfin, les personnes en charge de conduire et de superviser les projets chez chacun de nos partenaires doivent être en mesure d'établir un cahier des charges précis pour les bénévoles. Cela permettra d'évaluer l'impact de chacun d'entre eux et de garder une trace du travail accompli. Les cahiers des charges seront discutés avec chacun des bénévoles afin de leur donner la possibilité de l'ajuster en fonction de leurs compétences propres et de leurs envies.

Un critère important s'ajoute en ce qui concerne le projet dans le domaine de l'agriculture. Il est important de privilégier les agriculteurs qui promeuvent la permaculture, c'est-à-dire qui respectent des pratiques et des valeurs visant à développer une production agricole soutenable ainsi qu'un développement communautaire. Ce concept étant relativement nouveau, il est probable que très peu d'agriculteurs en Jamaïque en aient connaissance. Dans ce cas, le critère est de trouver un partenaire intéressé par ce concept et qui aurait la volonté de changer ses pratiques. Un projet de formation sera lancé au commencement des activités de l'organisation, avec un agriculteur suisse qui connaît très bien la Jamaïque et qui pourrait former notre partenaire à ce type d'agriculture. Cette personne est agriculteur dans le Gros-de-Vaud et cultive ses terres en adoptant des principes de développement durable (aucune utilisation de pesticides, combinaison de différentes espèces végétales complémentaires, utilisation de fertilisants naturels, etc.). Ayant beaucoup voyagé en Jamaïque et possédant une grande connaissance des espèces végétales locales, il est la personne adéquate pour nous aider à mener à bien ce projet.

Enfin, le projet dans le domaine de la construction demande aussi un critère de sélection supplémentaire. Il faut que notre partenaire ait des projets de construction à des fins d'utilité publique, comme des écoles, des centres de soins ou des centres communautaires (maisons de quartier). Les bénévoles ne doivent en aucun cas aider des projets qui servent des privés, sauf dans des cas d'exception comme la construction d'une maison pour une personne sans-abri.

## **4.8 Clients**

Il n'y a qu'une condition à remplir pour pouvoir être client de cette organisation: avoir atteint la majorité légale, c'est-à-dire 18 ans. Les clients principalement visés sont les personnes âgées de 18 à 35 ans, qui ont le désir de voyager différemment, en contribuant au développement du pays visité. Cette tranche d'âge représente les personnes les plus susceptibles d'être attirées par un voyage de ce type. Les personnes plus âgées sont bien évidemment les bienvenues. Ces voyages peuvent être faits dans le cadre de vacances, d'une année sabbatique, ou même d'un stage. De plus, les clients visés ne se limitent pas aux citoyens suisses mais aux personnes de toutes les nationalités, moyennant une vérification au cas par cas par rapport aux conditions d'obtention de visa.

## **5. Analyse de la concurrence**

Pour cette section, je me suis intéressée à toutes les organisations qui proposent des projets de bénévolat en Jamaïque. Celles-ci sont au nombre de huit. En faisant des recherches sur internet, j'ai recensé les différents lieux où elles opèrent, la variété des projets proposés, le prix demandé et enfin, certains points forts et points faibles que j'ai pu observer. Cette analyse m'a permis de recenser tous mes concurrents et de connaître l'offre qu'ils proposent. De plus, cela m'a permis d'établir un mapping de positionnement qui permet de comprendre quels types de positionnement sont encore à exploiter sur le marché. Un tableau récapitulatif de l'analyse concurrentielle est disponible en annexe n°2 à la page 53.

### **5.1 Jamaica Volunteer Programs**

Créé en 2001 par une femme d'origine jamaïcaine, cet organisme basé dans la paroisse de St Andrew propose plus d'une dizaine de projets. L'équipe se compose de six personnes : la fondatrice/directrice, un directeur des opérations, un chauffeur/guide, une cuisinière/femme de ménage, une conseillère en programme/responsable marketing et un responsable multimédia.

#### **Projets proposés et prix**

Enseignement dans une école, aide dans un jardin d'enfant, dans un orphelinat, dans une maison de retraite ou auprès d'enfants handicapés, coach sportif, aide-vétérinaire, aide dans le domaine de la construction, de l'agriculture, du droit et de la justice ainsi que de la conservation de l'environnement. Les prix sont de USD 899.- pour une semaine et de USD 2'630.- pour quatre semaines.

#### **Points forts**

Les trajets sont entièrement pris en charge par l'organisme et le client a la possibilité de combiner bénévolat et études dans une université locale.

#### **Points faibles**

Le site internet ne donne aucune indication sur la manière dont l'argent est utilisé et alloué.

## 5.2 Projects Abroad

Cette entreprise sociale a été créée en 1992 par Peter Slowe qui a commencé par organiser un projet de bénévolat pour enseigner l'anglais en Moldavie. L'entreprise propose aujourd'hui une multitude de projets dans une trentaine de pays différents. Elle compte 1'800 partenaires dans leurs pays d'action et environ 8'000 bénévoles partent avec cet organisme chaque année. En Jamaïque, l'entreprise compte neuf personnes salariées, responsables de l'organisation des projets humanitaires dans le pays ainsi que de la gestion des bénévoles.

### Projets proposés en Jamaïque et prix

L'entreprise propose les mêmes projets que Jamaica Volunteer Program, avec en plus l'enseignement de la musique, un projet en journalisme, un projet dans la communauté des Maroons, la gestion des risques liés aux catastrophes naturelles et des projets dans divers domaines médicaux (soins dentaires, sages-femmes, infirmier, médecin). Les prix sont de CHF 2'465.- pour deux semaines et de CHF 3'055 pour quatre semaines.

### Points forts

L'organisme propose une multitude de projets et peut donc répondre à l'intérêt du plus grand nombre. La grandeur de l'organisation ainsi que son étendue dans le monde dégage un sentiment de sécurité, point très important aux yeux des potentiels clients. Projects Abroad propose aussi des cours de langue payants en parallèle des projets humanitaires, ce qui peut intéresser des personnes à la recherche d'un séjour linguistique. Enfin, une assurance voyage est comprise dans le prix demandé chaque mois, ce qui évite aux clients de se charger eux-mêmes de cet aspect du voyage.

### Points faibles

Un documentaire<sup>2</sup> s'est intéressé à cette organisation et a relevé plusieurs points négatifs. Tout d'abord, l'organisation manque de transparence sur l'utilisation de l'argent payé par les bénévoles, ce qui amène certains questionnements quant aux réels bienfaits de cette organisation. De nombreuses plaintes de bénévoles ayant eu l'impression d'être inutiles durant leur voyage ont été recensées. Cela signifie que les partenariats locaux établis et les projets créés sont mal organisés et ne répondent pas à un réel besoin de la population locale. Enfin, d'après mon expérience en Jamaïque, une heure de rentrée est fixée entre 22h30 et 23h00 pour tous les bénévoles, quel que soit leur âge. Beaucoup de personnes se sont plaintes de cette contrainte qui restreint leur liberté.

---

<sup>2</sup> ISTACE, Jennifer, JORIS, Marie, LETOR, Catarina Ana, 2015. Le tourisme humanitaire : un nouveau business ?



## 5.3 V2Volunteers

Cette entreprise sociale anglaise propose des projets humanitaires en Jamaïque ainsi qu'à Trinidad & Tobago. L'équipe qui se trouve au siège se compose de quatre personnes : la directrice/fondatrice, une responsable de la communication, une manager de projets et une responsable marketing. L'organisme collabore avec des personnes locales dans leur pays d'action afin de s'occuper des bénévoles.

### Projets proposés en Jamaïque et prix

Soin d'animaux et services vétérinaires, développement communautaire, conservation marine et enseignement. Les prix sont de USD 2'240.- pour deux semaines et de USD 3'155.- pour quatre semaines.

### Points forts

Le site internet est clair et efficace, et les informations essentielles sont disponibles et facilement trouvables.

### Points faibles

Les dates sont fixes pour la majorité des projets ce qui laisse peu de liberté aux potentiels bénévoles. De plus, la durée des projets va de deux à quatre semaines, ce qui exclut les personnes désirant partir plus longtemps.

## 5.4 World Endeavors

Cette organisation américaine a été fondée en 2002 par Thomas Peden, qui a décidé de fonder World Endeavors après avoir beaucoup voyagé dans le monde. L'organisme propose des projets humanitaires dans une trentaine de pays différents et l'équipe se compose de quatorze personnes, sans compter le staff local de chaque pays d'action.

### Projet proposé en Jamaïque et prix

Un projet d'aide auprès de la communauté de sourds-muets est organisé à Kingston. Les prix sont de USD 1'390.- pour une semaine et de USD 2'365.- pour quatre semaines.

### Points forts

Une assurance voyage est incluse dans le prix total, ce qui permet aux bénévoles de ne pas avoir à se soucier de cet aspect. Les membres du staff de l'organisation ont tous des expériences de voyages à travers le monde et peuvent donc conseiller au mieux leurs clients. Enfin, l'organisation offre la possibilité d'effectuer un stage dans le cadre des études et d'accumuler des crédits.

### **Points faibles**

La durée du projet est d'un maximum de trois mois ce qui exclut les personnes désirant partir plus longtemps. De plus, la variété de l'offre en Jamaïque est très restreinte puisque l'organisme ne propose qu'un seul projet dans ce pays.

## **5.5 Jamaica volunteer expedition**

Cette organisation jamaïcaine a été fondée en 2011 par Omar Evans, un entrepreneur jamaïcain. L'équipe locale se compose du directeur/fondateur, d'une responsable marketing et communication, d'un agent de liaison (s'occupe d'aider les bénévoles dans leur vie de tous les jours), d'un responsable marketing et coordinateur de programme et d'une coordinatrice de recherche et programme.

### **Projets proposés et prix**

Enseignement, aide dans des maisons de retraite, auprès de personnes handicapées et dans des orphelinats, coach sportif, aide dans les domaines de la construction, du service vétérinaire, de l'agriculture, de la médecine, du développement communautaire, de la conservation de l'environnement, de l'autonomisation des femmes et dans la prévention du HIV/SIDA. Les prix varient selon les projets choisis et les différentes villes, mais en moyenne, le prix est de 2'800 USD par mois.

### **Points forts**

Les projets sont proposés dans plusieurs parties de l'île. Malgré le fait qu'elle soit petite, la Jamaïque possède une certaine variété de paysages qui se caractérise par des microclimats. De plus, la différence entre les lieux touristiques et, inversement, les lieux complètement sauvages est importante. Le fait de proposer différents lieux donne la possibilité aux bénévoles de choisir ce qui leur plaît le plus.

### **Points faibles**

Le site internet n'est pas tenu à jour et les prix sont très peu visibles et mal expliqués.

## **5.6 Jamaica International Projects**

Cette entreprise familiale jamaïcaine située dans la paroisse de St-Catherine est gérée par une femme et son fils et les bénévoles sont logés dans un hôtel.

### **Projets proposés et prix**

Cet organisme est celui qui propose la plus grande variété de projets. En plus de tous ceux cités auparavant, il existe des projets dans le domaine du droit des femmes, du travail social, de l'environnement (conservation de la faune et de la flore sauvage, nettoyage des côtes et des plages, conservation marine), de la médecine (spécialisation

en diabète, psychologie, nutrition, HIV/SIDA, ophtalmologie, soins dentaires, cancer, addictions aux drogues, cardiologie, physiothérapie et dialyse), des projets dans l'enseignement de langues étrangères (français, espagnol, allemand, italien, japonais, mandarin, langue des signes). Les prix sont de USD 855.- pour une semaine et de USD 2'625.- pour quatre semaines.

#### **Points forts**

L'organisation propose une assurance de voyage internationale.

#### **Points faibles**

Le type de logement n'est, de mon point de vue, pas adapté au type de clientèle intéressés par des projets de bénévolat puisque cela correspond plus à des touristes. De plus, l'hôtel ne permet pas une intégration au sein de la communauté locale.

### **5.7 Amizade**

Cette organisation américaine a été créée en 1994 par Dan Weiss et propose des projets dans 12 pays différents. L'organisation compte 11 membres au conseil de direction, 12 membres de staff, 12 directeurs d'équipe locale et 26 membres de la commission consultative.

#### **Projets proposés en Jamaïque**

L'organisme propose des projets déjà créés (prendre part à un camp pour les jeunes et leur donner des cours d'informatique, projet de création vidéographique, projet de construction, enseignement et cours de soutien, projet dans le domaine de la médecine et du développement communautaire) mais reste ouvert aux envies des potentiels bénévoles. Les prix sont de USD 1'666.- pour une semaine et de USD 4'855.- pour quatre semaines.

#### **Points forts**

L'organisme reste ouvert aux envies des potentiels bénévoles et peut créer des projets sur demande.

#### **Points faibles**

De tous les concurrents analysé, Amizade est l'organisation qui demande le prix le plus élevé. De plus, leur site internet est peu clair.

## 5.8 International Service Learning

Cette organisation non gouvernementale américaine a été créée en 1994. Elle propose des projets de bénévolat dans onze pays et compte environ 120 employés. L'organisme dispose d'un coordinateur local en Jamaïque qui s'occupe des bénévoles.

### Projets proposés en Jamaïque et prix

Santé globale et soins infirmiers. Les prix sont de USD 1'195.- pour une semaine. Aucune autre information concernant les prix n'a été trouvée.

### Points forts

L'organisation possède le statut d'ONG, ce qui la distingue du reste des concurrents.

### Points faibles

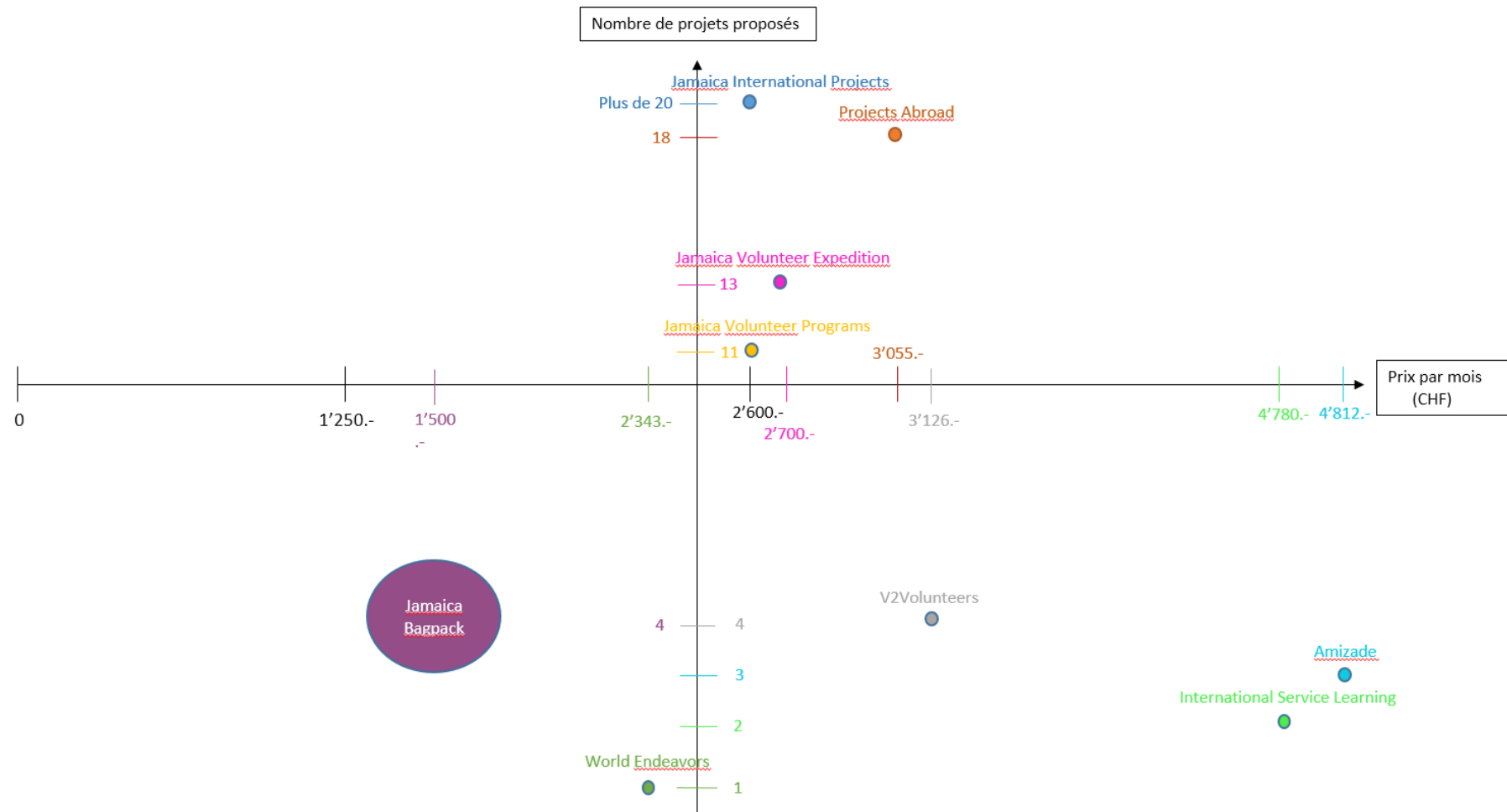
Les bénévoles qui veulent partir avec cet organisme doivent rejoindre une équipe qui a organisé son voyage pour une période donnée. Ils peuvent aussi en créer une qui correspond à leurs dates de préférences mais si personne ne rejoint cette équipe, le voyage est annulé. De plus, l'organisme ne propose que deux projets (en médecine) ce qui restreint le nombre de potentiels bénévoles.

## 5.9 Mapping de positionnement

Le mapping de positionnement permet de positionner les différents concurrents en fonction du prix de la prestation offerte et du nombre de projets proposés. Toute la partie gauche du graphique, qui représente un prix inférieur à 2'500.- par mois, est très peu exploitée.

Jamaica Backpack se positionne avec un prix nettement inférieur à celui de ses concurrents puisque, après avoir effectué l'analyse financière, le prix de la prestation s'élève à environ CHF 1'547.66. Le nombre de projets proposés est de quatre pour commencer, mais d'autres champs d'actions et partenariats sont envisageables par la suite.

Figure 2 : Mapping de positionnement



## 6. Analyse externe et interne de l'entreprise

Dans ce chapitre, j'ai réalisé deux analyses afin de comprendre l'environnement dans lequel se trouve mon organisation et d'identifier son avantage concurrentiel. L'analyse PESTEL m'a permis d'identifier certains aspects de l'environnement qui pourraient empêcher de potentiels clients à voyager en Jamaïque et qui menaceraient les activités de l'organisation. Afin d'adapter l'analyse à mon cas particulier, j'ai ajouté le domaine de la santé et de la sécurité à celui du social, car ce sont des aspects très importants à prendre en compte dans ce cas. L'analyse PESTEL a aussi été une base pour élaborer certaines questions de mon étude de marché (dont l'analyse sera faite plus loin dans ce travail).

L'analyse SWOT m'a permis de mettre en évidence les différents leviers disponibles pour définir la stratégie de l'organisation. Cette analyse regroupe les différents axes auxquels il faut prêter attention afin que l'organisation puisse se développer et atteindre ses objectifs.

### 6.1 Analyse PESTEL

Tableau 1 : Analyse PESTEL

Politique	Economique
<ul style="list-style-type: none"><li>• Violences liées au système politique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de change avec le dollar jamaïcain</li></ul>
Social – Santé – Sécurité	Technologique
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mouvement anti-volontourisme</li><li>• Dangers liés au virus Zika</li><li>• Précarité du système de santé jamaïcain</li><li>• Taux de criminalité élevé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evolution du type de paiement par internet</li><li>• Evolution des technologies de communication audio-visuelle</li></ul>
Environnemental	Légal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Préoccupation grandissante des particuliers à minimiser leur empreinte écologique</li><li>• Opportunité pour de nouveaux projets de bénévolat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Législation sur les durées de séjour et obtention de visa</li><li>• Assurances</li></ul>

## **POLITIQUE**

Le système politique jamaïcain comporte deux différents partis : People's National Party (PNP) et Jamaica Labour Party (JLP). Tous les quatre ans, le peuple élit le premier ministre et donc le parti qui sera majoritairement au pouvoir. De manière générale, les jamaïcains ne se basent pas sur les différents attributs des partis pour faire leur choix. Les enfants sont influencés par leurs parents en matière de politique et lorsqu'ils atteignent la majorité, ils soutiennent dans la majorité des cas le même parti que le reste de leur famille. Chaque communauté soutient un parti et, en période d'élections, les politiciens font tout pour obtenir les votes de leurs citoyens. Ce système engendre beaucoup de violence entre les communautés, tout particulièrement dans la capitale, Kingston, où il arrive que les politiciens approvisionnent les communautés défavorisées en armes afin d'obtenir leurs votes.

## **ECONOMIQUE**

Etant donné que les potentiels clients définis précédemment sont internationaux, les variations de taux de change entre le dollar jamaïcain et les autres devises ont une influence sur le prix. En effet, le prix de la prestation est fixe et défini en dollars jamaïcains. Le prix est converti en devises étrangères pour les clients selon le cours du jour, et cela peut donc engendrer de grandes variations de prix selon l'évolution des cours.

## **SOCIAL – SANTE – SECURITE**

De plus en plus d'organisations à but non lucratif pointent du doigt les organisations qui génèrent du profit grâce à des bénévoles. Selon eux, c'est un business établi sur la culpabilité des personnes qui vivent une vie aisée et qui ont le sentiment que le plus ils paient, le plus ils aident, alors que les projets organisés à l'étranger ne contribuent pas forcément à aider la population locale de manière utile et efficace. Si ce mouvement se répand et que notre organisation lui est associée, cela pourrait nous porter préjudice.

Le virus Zika commence à sévir en Jamaïque. Celui-ci se contracte par la piqûre d'un moustique tigre porteur du virus. Les symptômes sont divers (fièvre, éruption cutanée, douleurs articulaires et musculaires, etc.) et certaines complications peuvent survenir (apparition du syndrome de Guillain Barré qui provoque une paralysie des membres inférieurs, et la microcéphalie pour les bébés dont la mère a contracté le virus durant sa grossesse) (ECDC, 2016). Selon l'évolution du virus, cela peut faire renoncer de potentiels clients à voyager en Jamaïque.

Le système de santé jamaïcain est précaire. Les hôpitaux et centres de soin sont surchargés et beaucoup ne disposent pas d'équipements suffisants ou appropriés. Malgré le fait que chaque volontaire soit couvert par une assurance qui garantit le rapatriement, la précarité du système de santé peut freiner certaines personnes à voyager dans ce pays.

Comme expliqué au début de ce travail, le taux de criminalité en Jamaïque est élevé et cela affecte la sécurité générale des clients. La réputation de la Jamaïque et de sa violence est très répandue et cela pourrait aussi être un frein pour de potentiels clients de choisir la Jamaïque comme destination.

## **TECHNOLOGIQUE**

Les technologies relatives aux paiements par internet évoluent rapidement. Il est important que ce paramètre soit surveillé régulièrement, afin que l'organisation puisse s'adapter et proposer progressivement le meilleur type de paiement et le moyen le plus sécurisé pour ses clients.

En plus de cela, il est intéressant de se tenir informé des évolutions concernant les technologies de communication audio-visuelles. En effet, cela peut-être un moyen intéressant de s'entretenir avec nos clients avant leur départ afin de les rassurer et de les préparer. C'est aussi un bon moyen pour eux de se faire une impression plus réaliste des personnes en charge de l'organisation.

## **ENVIRONNEMENTAL**

De plus en plus de personnes se sentent concernées par l'impact de leurs actions sur la planète. Les problèmes environnementaux dus aux émissions de gaz à effet de serre ne sont plus à prouver et un mouvement se crée au sein des populations afin de réduire l'empreinte écologique de l'Homme sur la planète. Bien que cela reste une minorité, la conscience écologique peut jouer en défaveur d'un voyage qui demande un long trajet en avion.

Etant donné que beaucoup de personnes s'intéressent aux enjeux environnementaux, il serait intéressant dans le futur de développer un projet de bénévolat relatif à la conservation de l'environnement. Le gouvernement jamaïcain commence petit à petit à s'y intéresser, en pensant à construire une usine de recyclage des déchets. Un partenariat pourrait être établi afin de contribuer à développer ce type d'infrastructures dans le pays.



## LEGAL

La loi jamaïcaine prévoit qu'une personne venant en Jamaïque en tant que touriste a la permission de rester 90 jours sur le territoire sans avoir besoin d'obtenir un visa (cas d'une personne européenne, les conditions changent selon la nationalité). En revanche, faire du bénévolat n'entre pas dans cette catégorie et nécessite d'obtenir un Work Permit Exemption (exemption de permis de travail) auprès de l'autorité compétente (Ministry of Labour and Social Security) pour la durée de séjour désirée. Le visa est délivré par l'ambassade jamaïcaine du pays respectif du client une fois que le Work Permit Exemption a été obtenu. Rien ne peut garantir l'obtention de cette lettre et cela peut être une difficulté selon la nationalité du client.

Il est essentiel que chaque client contracte une assurance maladie-accident qui inclut le rapatriement, ainsi qu'une assurance RC, afin que l'organisation ne soit en aucun cas mise en cause en cas de problème. Une attestation de l'assurance devra être remise lors de l'inscription.

## 6.2 Analyse SWOT

Tableau 2 : Analyse SWOT

Forces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prix de la prestation très compétitif</li><li>• Petite organisation proche des clients</li><li>• Expérience proposée par la concurrence déjà expérimentée par l'un des porteurs de projet</li><li>• Réseau de contact d'anciens bénévoles</li><li>• Statut d'organisation à but non lucratif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendance à vouloir voyager de manière non-touristique</li><li>• Augmentation continue du nombre de visiteurs en Jamaïque</li></ul>
Faiblesses	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque de notoriété</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forte concurrence</li><li>• Barrières à l'entrée faibles</li><li>• Mouvement anti-volontourisme</li></ul>

La principale force de Jamaica Backpack est le prix très compétitif auquel nous offrons notre prestation, qui est similaire à celle proposée par nos concurrents. A cela s'ajoute notre volonté d'être proche de nos clients et de les considérer comme de véritables partenaires qui contribuent à créer des impacts positifs, contrairement à d'autres

organisations qui ont plutôt tendance à les considérer comme des machines à sous. Notre expérience auprès de bénévoles ainsi que les contacts que nous avons développés avec eux sont des atouts supplémentaires, car ils seront les ambassadeurs de notre projet qu'ils feront connaître dans leur pays respectif. Enfin, nous avons le statut d'une organisation à but non-lucratif puisqu'aucun bénéfice n'est réalisé. Cela correspond aux valeurs qui nous guident et que nous tenons à transmettre.

La première opportunité qui se présente à nous est celle de la tendance grandissante des occidentaux à vouloir voyager différemment qu'en tant que touriste. La volonté de découvrir un pays dans toute son authenticité et d'être immergé dans la culture au quotidien en côtoyant des habitants locaux est de plus en plus répandue. La seconde opportunité est celle de la continuelle augmentation du nombre de personnes qui visitent la Jamaïque. D'après un rapport du « Jamaica Tourist Board » (Jamaica Tourist Board, 2015), le nombre de visiteurs a augmenté de plus de 40% entre 2000 et 2014.

La faiblesse de Jamaica Backpack est sa faible notoriété due au fait que c'est une toute nouvelle organisation. Cela signifie qu'il faut gagner la confiance des potentiels clients en communiquant efficacement, car la sécurité est un critère de choix très important dans ce contexte.

Les menaces auxquelles l'organisation doit faire face sont tout d'abord le niveau de concurrence élevé, dû principalement à des barrières à l'entrée très faibles (peu d'investissements nécessaires). La seconde menace est celle du mouvement anti-volontourisme lancé par plusieurs organisations humanitaires. Comme cité précédemment, celles-ci communiquent et dénoncent les organismes qui se font de l'argent sur le dos des bénévoles, en jouant sur leur culpabilité. Ce type de campagne peut affecter l'image de Jamaica Backpack si notre communication n'est pas suffisamment efficace pour faire passer nos valeurs.

Nous remarquons à travers cette analyse que l'organisation peut se baser sur ses forces pour contrer les menaces mais aussi saisir des opportunités. Le prix inférieur ainsi que le positionnement de proximité avec les clients est un levier pour contourner la forte concurrence qui sévit sur le marché. Le fait que l'organisation ait un but non-lucratif est aussi un atout pour faire face au mouvement anti-volontourisme. De plus, l'opportunité visant les personnes désirant voyager différemment peut être saisie grâce à notre réseau d'anciens bénévoles, qui ont parlé de leur expérience autour d'eux et qui recommanderaient Jamaica Backpack plutôt que l'organisation avec laquelle ils étaient eux-mêmes partis.

## **7. Analyse des résultats et discussion de l'étude de marché**

J'ai réalisé une étude de marché afin de comprendre si le service que je souhaite offrir correspond aux envies et aux attentes de ma clientèle cible. Pour rappel, celle-ci correspond à toutes les personnes âgées de 18 à 35 ans qui désirent voyager d'une manière différente, en contribuant à l'amélioration d'enjeux et de difficultés identifiés au sein de petites organisation en Jamaïque.

Pour réaliser cette étude de marché, j'ai créé deux questionnaires, l'un en anglais et l'autre en français. Ces deux questionnaires sont complètement identiques et m'ont permis de récolter des données auprès de personnes de différentes nationalités. Ils comportent 23 questions séparées en trois parties et qui sont posées en fonction des réponses données sur l'expérience des répondants. La première partie concerne les voyages humanitaires, la deuxième concerne la Jamaïque et la dernière partie récolte les données personnelles des répondants. Il y a deux types de questions différentes pour les personnes ayant déjà fait un voyage humanitaire et celles qui n'en ont jamais fait, et pour les personnes qui ont déjà voyagé en Jamaïque et celles qui n'y sont jamais allées. Le questionnaire comporte aussi des questions sur les voyages humanitaires qui s'adressent à tous les répondants. Un exemplaire en français est disponible en annexe n°3 à la page 57.

Pour diffuser le questionnaire et obtenir des réponses, j'ai utilisé mon réseau de contact Facebook. Celui-ci regroupe des personnes qui n'ont jamais participé à des projets de bénévolats à l'étranger, mais aussi d'autres qui en ont déjà faits, notamment en Jamaïque avec la même organisation que celle avec laquelle j'étais partie moi-même. De plus, cette population de répondants correspond à mes clients cibles. Nous admettons que l'opinion des répondants est représentative de la population cible totale. Le questionnaire a été mis à disposition pour y répondre le 29 février 2016 et j'ai récolté les réponses le 17 mars 2016.

En tout, 114 personnes ont répondu au questionnaire. Pour effectuer mon analyse, j'ai distingué deux groupes homogènes qui correspondent aux différentes parties du questionnaire : l'un distingue les personnes qui ont déjà participé à des voyages humanitaires (55 répondants) de ceux qui n'en ont jamais fait (59 répondants). Le deuxième groupe distingue les personnes ayant déjà voyagé en Jamaïque (56 répondants) de ceux qui n'y sont jamais allés (58 répondants).

J'ai choisi d'analyser mes résultats de deux manières : la première en identifiant les tendances de chaque groupe, et la deuxième en comparant les réponses entre les deux groupes. Cela me permet de comprendre les attentes et profils généraux de chaque groupe et de comparer les différences de réponses entre les personnes selon leur expérience. Cette analyse me permettra non seulement de vérifier que mon offre correspond réellement à une demande, mais aussi de l'adapter en fonction des tendances identifiées.

J'ai tout d'abord analysé les résultats récoltés et j'ai ensuite expliqué les modifications à apporter à mon offre. Je tiens à préciser qu'après réflexion, je n'ai pas analysé la question 14 posée à tous les répondants, qui concerne les prestations désirées à inclure dans le service. Après analyse, j'ai remarqué que les réponses sont contradictoires et je pense que la question n'a pas été posée de manière adéquate. De ce fait, je préfère ne pas prendre en compte ces réponses plutôt que de mal les interpréter.

## **7.1 Analyse des résultats**

### **7.1.1 Partie concernant les voyages humanitaires**

#### **Tendances du groupe ayant déjà participé à un voyage humanitaire**

Tout d'abord, il est important de noter que sur les 55 répondants ayant déjà fait un voyage humanitaire, 42 personnes sont parties avec le même organisme en Jamaïque. Cela signifie que les réponses de ces personnes concernant l'hébergement et le prix sont similaires. Les 13 personnes restantes sont parties avec 9 autres organisations ou bien de manière indépendante.

#### **Durée**

36.6 % des personnes sont parties pour une durée allant de 2 semaines à 1 mois, 25.5 % sont partis pour 3 mois et 12.7 % sont partis pour 2 mois. Au total, cela signifie que 74.8 % des répondants sont partis pour une période allant de 2 semaines à 3 mois et cela représente la tendance de durée du séjour.

#### **Compétences préalables requises**

83.6 % des répondants n'ont pas eu besoin de compétences requises préalables pour pouvoir participer à leur voyage humanitaire.

#### **Domaines d'action**

Deux domaines d'action sont ex-aequo à 22.3 % chacun, celui de l'enseignement et celui de l'aide apportée dans des orphelinats. Le champ d'action qui suit est celui de la médecine avec 14.1 %. Viennent ensuite les secteurs de la construction (9.4 %), du sport (7.1 %), du journalisme et du travail social ex-aequo (4.7 % chacun), de l'agriculture, de

l'aide auprès de personnes handicapées et de la conservation de l'environnement ex-aequo (3.53 % chacun). Les derniers secteurs sont ceux du risk management, de l'aide auprès de personnes âgées et du secteur vétérinaire, qui se partagent les 4.7 % restants. La tendance est donc relativement marquée puisque plus de 58% des répondants se répartissent dans trois secteurs.

### **Prix total payé à l'organisation par mois**

Les prix payés par les 42 personnes qui sont parties avec le même organisme sont les suivant : CHF 3'055 pour un mois, CHF 4'235 pour deux mois, CHF 5'415 pour trois mois, et au-delà de cette durée, chaque semaine supplémentaire coûte CHF 295. Les 13 personnes restantes disent avoir payé l'organisation entre 0 et 500 CHF par mois.

### **Transparence de l'organisation et impact ressenti du travail de bénévolat réalisé**

67.3 % des répondants disent ne pas savoir de quelle manière l'argent qu'ils ont payé a été utilisé par l'organisation. En ce qui concerne leur impression sur l'impact de leur travail durant leur voyage, seulement 27.3 % trouvent qu'ils ont été réellement utiles. 47.3 % trouvent que leur travail a été plus ou moins utile et 25.4 % pensent qu'ils ont été complètement inutiles. Cela est très surprenant étant donné que la raison pour laquelle ils ont payé pour ce voyage était d'être utile à la communauté.

### **Tendances du groupe n'ayant jamais participé à un voyage humanitaire**

#### **Intérêt par rapport au service proposé**

Sur les 59 personnes qui appartiennent à ce groupe, 45 ont affirmé qu'elles seraient intéressées à participer à un programme personnalisé de bénévolat en Jamaïque, soit 76.27 %. Cela montre que les personnes qui n'ont jamais fait de voyage humanitaire pourraient potentiellement être intéressés à un service de ce type en Jamaïque.

#### **Domaines d'action**

Les répondants devaient sélectionner dans une liste un maximum de quatre domaines d'action dans lequel ils seraient intéressés à œuvrer s'ils devaient faire un voyage humanitaire. Le premier domaine d'action désiré qui se démarque nettement est celui de l'aide dans les orphelinats (19.67 %), qui est suivi de l'aide pour des écoliers en difficulté (14.75 %). Nous remarquons que les deux premiers domaines d'action de prédilection sont les mêmes que pour le premier groupe.

En revanche, les domaines d'action désirés qui suivent sont différents de l'ordre établi par le premier groupe. En troisième position vient la conservation de l'environnement (12.57 %), suivi de l'aide auprès d'animaux (10.38 %), d'aide auprès d'agriculteurs (9.29 %), d'aide sur un chantier (8.74 %), du travail social (6.56 %) et d'aide dans le domaine de la

médecine (6%). On voit que pour ce groupe, le travail dans le domaine de la médecine ne suscite pas beaucoup d'intérêt puisqu'il se situe à la huitième position. Il faut tout de même préciser que ce domaine requiert des compétences spécifiques pour pouvoir réellement contribuer, et qu'il se limite donc aux personnes possédant ce type de connaissances. Les domaines qui se situent en dernières positions sont celui du sport (5.46 %), de l'aide auprès de sans-abris (3.83 %), de personnes âgées (1.09 %) et de personnes handicapées (0%).

### **Consentement à payer**

La majorité des répondants, soit 74.57 %, seraient prêts à payer entre CHF 0 et 1'000.- par mois pour un voyage humanitaire en Jamaïque. 22.03% seraient prêts à payer entre CHF 1'000 et 2'000.- par mois.

## **7.1.2 Partie en commun**

### **Type de logement désiré idéalement**

Les 78 répondants se sont prononcés sur le type de logement qu'ils privilégieraient s'ils étaient amenés à prendre part à un projet de bénévolat. En incluant les 11 réponses « autre », la tendance est claire : 49.15 % des répondants aimeraient habiter dans une maison communautaire gérées par des personnes locales avec tous les autres bénévoles. 30.5 % aimeraient vivre dans une maison indépendante avec tous les autres bénévoles. Seulement 17.8 % aimeraient vivre seuls en famille d'accueil.

Si on compare ces réponses avec celles que les personnes du premier groupe ont données concernant leur logement lors de leur expérience de bénévolat, on remarque que certains qui étaient restés seuls en famille d'accueil préféreraient vivre en maison communautaire si leur voyage était à refaire. Cela montre que malgré l'idéal qu'on se fait de créer une immersion totale en vivant seul chez l'habitant, ce n'est pas forcément la solution la plus souhaitée.

### **Importance de la transparence financière pour choisir une organisation**

Les répondants ont dû se prononcer sur l'importance du principe de la transparence financière d'une organisation à leurs yeux, particulièrement comme critère de choix pour se déterminer pour telle ou telle organisation qui met sur pied des voyages humanitaires. La majorité, soit 73.68 %, a répondu que c'était un critère important à leurs yeux et 19.3 % l'ont qualifié de plus ou moins important.

## **7.1.3 Partie concernant les impressions sur la Jamaïque**

J'ai créé cette partie afin de récolter des impressions sur la Jamaïque, que ce soit en fonction de l'expérience pour ceux qui y sont déjà allés ou en fonction de ce qui se dit

pour ceux qui n'y sont jamais allés. Les questions portent sur l'attractivité, la sécurité, les transports et les enjeux liés à la santé du pays. Pour rappel, sur les 114 répondants, 56 ont déjà voyagé en Jamaïque alors que 58 n'y sont jamais allés.

De manière générale, que ce soit pour ceux qui y sont déjà allés ou pas, la Jamaïque est un pays attractif. 91.07 % disent que c'est un pays qu'ils ont aimé visiter et 93.09 % disent que c'est un pays qu'ils aimeraient bien visiter.

Les personnes qui sont déjà allées en Jamaïque disent à 85.72 % qu'elles se sont plutôt senties en sécurité dans ce pays. La question posée aux personnes qui n'y sont jamais allées était : « Sachant que la Jamaïque possède un taux de criminalité élevé, cela me ferait renoncer à voyager dans ce pays. » Ils devaient y répondre en sélectionnant une réponse allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ». Les résultats montrent que 60.34 % des répondants de ce groupe ne sont plutôt pas d'accord avec cette affirmation. Cela signifie que le danger potentiel lié à la criminalité du pays n'est pas un frein à un éventuel voyage là-bas. On remarque pourtant, en comparant les réponses des deux groupes, que les personnes qui sont déjà allées en Jamaïque ont une vision plus positive par rapport à la sécurité du pays, que l'impression ressentie par les personnes n'y étant jamais allées.

Deux questions liées à la santé ont été posées au groupe de personnes n'étant jamais allées en Jamaïque. La première concerne la propagation du virus Zika dans le pays, qui pourrait potentiellement être un frein à y voyager. D'après les réponses, le groupe est nettement partagé puisque le virus ferait renoncer 46.55 % des répondants à voyager en Jamaïque, contre 53.45 % qui ne considère pas cela comme un frein. La deuxième question posée concerne le système de santé précaire du pays. La tendance par rapport à cette problématique est bien plus marquée car 81.04 % affirment que cela ne serait pas un frein à voyager en Jamaïque.

Pour finir, j'étais intéressée de savoir si les personnes ayant déjà voyagé en Jamaïque avaient trouvé facile de s'y déplacer. Les transports ne sont apparemment pas un problème, puisque 89.9 % des répondants de ce groupe ont trouvé facile de se déplacer en Jamaïque.

## **7.2 Discussion des résultats et adaptation de l'offre**

De manière générale, cette étude de marché a plutôt confirmé mes impressions par rapport aux expériences de bénévolat faites et aux désirs des potentiels clients. Cependant, il y a plusieurs points sur lesquels il me semble important de réfléchir et

d'apporter d'éventuelles modifications afin que l'offre que je propose soit le plus possible en adéquation avec les désirs et attentes de ma cible.

Le premier point essentiel est celui du prix de la prestation que je vais établir. On a vu que la tendance concernant le consentement à payer est très marquée et plutôt très faible. Je pense que la raison principale de cette tendance réside dans la nature même du service. D'une manière générale, on peut se demander pourquoi un bénévole devrait payer pour aller apporter son aide gratuitement auprès d'organisations ou d'individus. On pourrait penser que le travail gratuit est la contrepartie pour se faire nourrir et loger et couvrir d'éventuels autres frais. Je pense que c'est l'idée que beaucoup de personnes ont des voyages humanitaires et cette croyance influence beaucoup le consentement à payer pour un service comme celui-ci.

Pourtant, on a vu que certaines personnes ayant déjà participé à des projets de bénévolat ont un consentement à payer plus élevé. Cela montre que certaines personnes perçoivent plus de valeur que d'autres par rapport à un tel service.

J'ai donc réfléchi à cela et je me suis demandé de quelle manière la valeur perçue par mon offre pourrait être équivalente pour tous mes clients cibles. J'ai pensé que la meilleure manière d'y parvenir est de présenter le service sous un autre angle que celui d'un voyage « humanitaire ». Ce mot a une connotation très forte, car il fait penser à des missions organisées pour aider dans des situations extrêmement délicates, comme par exemple venir en aide à des réfugiés syriens sur l'île de Lesbos ou tenter de contribuer à éradiquer le virus d'Ebola. Je pense que beaucoup de personnes perçoivent un voyage humanitaire de cette manière et je comprends donc qu'elles aient un consentement à payer très faible pour ce type d'offre. L'idée est donc de présenter l'offre comme un séjour culturel permettant de voyager en Jamaïque d'une manière nouvelle, en étant complètement intégré dans la vie communautaire jamaïcaine et en apportant un soutien quotidien à nos partenaires par le biais de projets de bénévolat. Je pense que cette formulation est plus adaptée à ma cible et qu'elle percevra plus de valeur de cette manière.

Le deuxième point sur lequel j'aimerais revenir est celui des différents domaines dans lesquels les projets de bénévolat pourraient être créés. Les résultats de l'enquête montrent l'intérêt porté sur le domaine de la médecine et je pense qu'il serait intéressant de développer un partenariat avec un hôpital local. Cela permettrait à des étudiants en médecine de choisir mon organisation pour faire un stage dans le cadre de leur cursus scolaire. Cela permettrait d'étendre le champ d'impact de l'organisation à celui de la médecine et d'être donc attractif pour un plus grand nombre de personnes.



Il est important de mentionner que le type de logement choisi et qui est décrit au début de ce travail s'avère correspondre exactement aux résultats de l'enquête. Les répondants privilégient une maison communautaire gérée par des locaux ou une maison complètement indépendante et c'est ce qui avait été prévu initialement.

Ensuite, la transparence financière de l'organisation est un point important aux yeux des répondants. Afin de répondre à cette attente, un espace sur le site internet sera dédié à l'explication et au détail de la façon dont l'argent payé par chaque client est alloué. De cette manière, ils pourront se rendre compte du réel but non lucratif de l'organisation et privilégieront éventuellement celle-ci plutôt qu'une autre qui ne favorise pas une telle transparence.

Enfin, l'étude montre qu'une partie des personnes n'ayant jamais voyagé en Jamaïque voient le manque de sécurité du pays et le virus Zika comme un frein potentiel à y voyager. Il est donc important que le site internet de l'organisation mette à disposition des clients toutes les informations essentielles données par le gouvernement concernant le virus. Il faut aussi qu'il indique de quelle manière l'organisation assure la sécurité des participants sur place afin de les rassurer.

## **8. Label de certification**

J'ai effectué des recherches concernant les labels de certification, car ils apportent de la crédibilité à l'organisation aux yeux du public et à ceux des potentiels clients.

Ma démarche a consisté à lire tous les critères qui doivent être respectés pour obtenir cette certification et à identifier lesquels ne sont pas applicables dans le cas de mon organisation et pourquoi.

Après plusieurs recherches, je me suis intéressée au label Intermundo, car c'est celui qui est le plus adapté au type d'organisation que je propose. Intermundo est l'association faîtière suisse pour la promotion des échanges de jeunes. En collaboration avec l'Association suisse pour Systèmes de Qualité et de Management SQS, Intermundo décerne un certificat de qualité appelé Intermundo-SQS. Ce certificat atteste entre autre de la sécurité, de la durabilité ainsi que de la transparence de l'organisation. Afin de recevoir cette certification, celle-ci doit répondre à la cinquantaine de critères établis par l'association faîtière. En échange, l'organisation bénéficie du fait qu'Intermundo représente ses intérêts auprès du public et profite d'une présence sur différentes plateformes ainsi que de son intégration dans un réseau d'organisations poursuivant les

mêmes buts. Un document récapitulatif des cinquante critères est disponible en annexe n°4 à la page 64.

Le premier critère qui pose un problème pour obtenir la certification dans notre cas est celui qui impose à l'organisme de rencontrer les participants préalablement à leur départ si la durée de leur séjour excède trois mois. Le fait que nous ne soyons que deux à gérer l'organisme et que nous soyons localisés en Jamaïque pose problème pour remplir cette condition. Une éventuelle solution serait de proposer une rencontre à distance en utilisant les technologies audio-visuelles telles que Skype.

Le deuxième critère contraignant est celui qui interdit l'organisme de faire payer le logement aux participants. Dans notre cas, nous sommes dans l'obligation de rémunérer les particuliers qui mettent les logements à notre disposition, car ils refuseraient de nous en faire don et nous n'aurions donc pas d'endroit où placer nos participants.

Cet exemple donne une idée des critères essentiels à respecter et à mettre en place pour obtenir une certification de ce type. Etant donné que l'organisation est entièrement Jamaïcaine, il serait intéressant de regarder si le pays propose une certification de ce type, et le cas échéant, trouver un organisme de certification international.

## **9. Marketing et communication**

Cette section a pour but d'identifier les différents canaux de communication que nous allons mettre en place pour faire connaître notre service au public. Ces différents canaux ont été choisis en fonction de la clientèle que nous visons et par rapport au petit budget dont nous disposons.

Etant donné que notre clientèle cible utilise considérablement internet, c'est le meilleur canal de communication à utiliser pour les sensibiliser à notre offre. Recourir à des canaux tels que les magazines ou les journaux aurait beaucoup moins d'impact et demanderait un budget relativement plus conséquent.

### **9.1 Site internet et référencement**

Le canal que nous privilégions est le site internet. Celui-ci est l'élément-clé de notre communication puisqu'il représente notre organisation aux yeux du public. Il permet de faire comprendre aux internautes qui nous sommes, quel est le service que nous offrons et quelles sont les valeurs qui nous guident. Le site internet nous permet de communiquer notre positionnement au public et il constitue le premier contact que les clients auront

avec notre organisation. C'est donc une ressource-clé que nous nous devons de maîtriser et de concevoir avec justesse.

Il est essentiel que notre site internet dispose d'une grande visibilité, afin qu'un maximum de personnes le visite. De ce fait, un référencement minutieux sera fait auprès de différents moteurs de recherche, en associant une série de mots-clés à notre site. Cela nous permettra d'obtenir une bonne position dans la liste des résultats donnés par les moteurs de recherche, et nous gagnerons donc en visibilité.

## **9.2 Réseaux sociaux**

Les réseaux sociaux sont quotidiennement utilisés par nos clients-cibles. Il est donc nécessaire que nous exploitions cette ressource pour promouvoir notre organisation. Une page Facebook sera créée au nom de Jamaica Backpack. Celle-ci mettra à disposition les informations générales concernant l'organisation et donnera le lien URL pour accéder au site internet.

Ce sera aussi un moyen de poster des informations nouvelles selon l'évolution de l'organisation ainsi que des photos ou des vidéos des bénévoles et de nos activités. Les personnes intéressées pourront donc facilement suivre ce que nous faisons, et cela donnera une image réelle et représentative de notre organisation.

## **9.3 Utilisation de notre réseau de bénévoles**

Nous comptons sur la centaine de bénévoles que nous avons connus ces dernières années et qui ont soutenu notre initiative de créer ce projet, pour nous aider à faire connaître notre organisation. Ils nous seront d'une aide considérable, puisqu'ils nous connaissent personnellement, comprennent nos intentions et peuvent nous recommander auprès de leur entourage, et cela malgré le fait qu'ils n'aient jamais fait l'expérience de notre service.

Grâce à l'expérience de bénévolat qu'ils ont faite en Jamaïque avec un autre organisme, ils peuvent faire des recommandations fondées sur quelle organisation choisir et pour quelles raisons. Ils sont les porte-paroles des valeurs et de l'expérience que nous voulons transmettre, et représentent donc une ressource essentielle pour la promotion de notre organisation.

## 10. Identification et gestion des risques

Le but de cette section est d'identifier les risques qui pourraient affecter les activités de Jamaica Backpack, ainsi que d'expliquer les moyens qui seront mis en place pour y faire face. Il est important de pouvoir distinguer les risques sur lesquels l'organisation peut avoir un impact, des autres vis-à-vis desquels elle est impuissante.

Dans le cas de cette organisation, il faut prendre en considération l'environnement dans lequel les clients seront immergés. Comme cité auparavant, la Jamaïque n'est pas le pays le plus sûr et il est important de montrer aux potentiels clients que les risques majeurs ont été pris en considération et que certaines actions concrètes ont été mises en place pour les gérer. Cela peut créer de la valeur ajoutée par rapport à d'autres organisations qui n'aborderaient pas cette problématique.

Il est aussi important de prendre en compte les risques qui affecteraient les aspects opérationnels et organisationnels de l'entreprise, afin d'en prévenir les impacts.

J'ai fait le choix ici de ne parler que des risques qui me semblent les plus importants. Un tableau récapitulatif de tous les risques est disponible en annexe n°5 à la page 65.

### 1. Vols, arnaques et agressions des clients

Comme on l'a vu précédemment, le taux de criminalité du pays est élevé. De ce fait, il y a un risque probable que des personnes étrangères soient victimes de vols, d'arnaques, voire d'agressions. L'impact que cela aurait sur l'organisation est une mauvaise image et une perte de confiance des clients.

Afin de limiter un maximum cette probabilité, les logements choisis pour héberger les clients respectent les critères de sécurité suivants : la présence d'un mur d'enceinte autour de la maison ainsi que de fers forgés aux fenêtres et sur les vérandas, des lumières qui détectent les mouvements et des chiens qui assurent la sécurité des lieux. De plus, il est essentiel de donner des consignes de sécurité de base à tous les clients. Celles-ci sont : ne pas marcher après la nuit tombée, n'utiliser que des taxis officiels qui se distinguent par leur plaque d'immatriculation rouge, ne pas porter de bijoux à outrance, ne pas faire entrer de personnes inconnues dans les lieux d'habitation, ne pas sortir tout l'argent de sa poche et le compter si on doit payer pour quelque chose, ne pas fréquenter les lieux considérés comme dangereux par l'organisation. L'organisation des voyages durant les week-ends seront aussi supervisées afin d'éviter toute arnaque.

D'une manière générale, si ces consignes sont respectées, il est rare que les visiteurs rencontrent des problèmes de ce type. Ces directives réduisent donc nettement le risque que les clients soient victimes d'abus.

## **2. Blessure ou mort d'un client à cause de violences liées aux gangs et à la politique**

La probabilité que ce risque arrive est faible, mais son impact serait très significatif. Si un client devait être blessé ou tué, l'image de l'organisation serait particulièrement altérée et les clients perdraient toute confiance en nous.

L'occurrence de ces événements ne peut en aucun cas être contrôlée par l'organisation. En revanche, il est essentiel d'instaurer une veille continue sur les événements qui se passent au quotidien sur l'île afin de donner des consignes claires aux clients sur les lieux à ne pas fréquenter selon les périodes.

## **3. Mauvais choix de partenaires**

Il est probable que l'on établisse un partenariat peu efficace qui ne satisfait pas un réel besoin et que les bénévoles en fassent une mauvaise expérience. Il est donc important de prévenir ce risque en respectant les critères de sélection définis auparavant. Si ce risque arrive malgré tout, il faudra en comprendre les raisons et adapter les critères de sélection.

## **4. Maladie ou mort d'un des porteurs de projet**

Si l'un des deux porteurs du projet tombait gravement malade ou mourait, cela aurait des impacts importants sur des aspects organisationnels et opérationnels de l'organisation.

Etant donné que l'occurrence de ce risque est incontrôlable, il est important de pouvoir réduire son impact potentiel. Pour cela, les deux porteurs de projet doivent connaître et être capables de réaliser l'entièreté des tâches de l'organisation, afin de pouvoir former rapidement une autre personne au poste manquant.

## **5. Insuffisance du nombre de clients**

Ce risque est probable et aurait un impact très important sur l'aspect financier de l'organisation. Afin d'attirer le nombre de clients prévu, il est important d'investir un certain budget dans l'aspect marketing et communication. Un travail régulier de référencement doit être effectué pour rendre notre service visible et accessible au plus grand nombre. Il est aussi important de prévoir différents scénarios financiers afin d'anticiper les mesures à prendre en cas de manque de clients.

## 11. Analyse financière

Cette partie a pour but de démontrer les capacités financières de Jamaica Backpack ainsi que sa viabilité. L'analyse est faite sur une durée de trois ans. Au terme de cette période, l'organisation aura atteint un nombre de clients relativement stable et suffisamment conséquent pour que les deux salariés puissent travailler à temps plein.

J'ai tout d'abord estimé le nombre de clients pour chaque mois, en tenant compte du paramètre des vacances scolaires qui influence le nombre de clients par mois. De ce fait, la période allant de juin à septembre, ainsi que le mois de décembre sont des mois où l'on attend relativement plus de clients. Le nombre de clients augmente chaque année grâce à l'augmentation de la notoriété de l'organisation, qui attire plus de clients.

J'ai ensuite déterminé la masse salariale à prendre en compte pour déterminer le prix de la prestation. Cette démarche est expliquée ci-après dans la section salaires. J'ai pu ensuite déterminer le coût total de la prestation demandé aux clients par mois.

Grâce à ça, j'ai pu établir un compte d'exploitation qui met en relation les produits et les charges ainsi que le bénéfice espéré.

L'estimation mensuelle du nombre de clients et le compte d'exploitation mensuel ont été fait sur trois ans, et ce dernier est disponible en annexe n° à la page 68.

### 11.1 Prévision du nombre de clients

Tableau 3 : Prévision du nombre de clients

Prévisions client sur trois ans	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc	Total
Nombre de clients 2017	1	1	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	26
Nombre de clients 2018	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	34
Nombre de clients 2019	3	3	3	3	3	6	6	6	5	4	4	5	51
Total	6	6	6	7	7	13	13	13	12	8	8	12	111

Pour la première année, une moyenne de 2,16 clients par mois a été estimée. La deuxième année compte environ 2,8 clients par mois et la dernière année 4,25 clients par mois. Durant les deux premières années, le taux de clients n'augmente pas beaucoup, comparé à la troisième année. J'ai préféré être prudente au niveau de cette estimation, car gagner la confiance des clients et se faire un nom dans ce type de domaine prend du temps et demande une certaine expérience.

Sur les trois ans, 111 mensualités versées par les clients sont estimés. C'est sur la base de ce nombre que je me suis basée pour déterminer le montant que chaque client devrait prendre en charge pour couvrir les salaires et l'assurance RC.

## 11.2 Calcul du prix de la prestation par mois

Tableau 4 : Calcul du prix de la prestation par mois

Calcul du prix de la prestation			
Postes de dépenses	Calculs	JMD	CHF
Logement		30 000,00	238,20
Nourriture 2x sur 5 jours	400*2*20	16 000,00	127,04
Trajets depuis et jusqu'à l'aéroport		20 000,00	158,80
Transports entre le logement et le lieu du projet sur 5 jours	400*20	8 000,00	63,52
Assurance RC professionnelle		6 200,00	49,23
Frais généraux		10 000,00	79,40
Salaires		87 000,00	690,78
<b>PRIX INTERMEDIAIRE</b>		<b>177 200,00</b>	<b>1 406,97</b>
10% de provision		17 720,00	140,70
<b>PRIX FINAL</b>		<b>194 920,00</b>	<b>1 547,66</b>

L'organisation a pour but d'être tout à fait transparente sur la manière dont les fonds payés par les clients sont utilisés. Comme l'étude de marché l'a démontré, cet aspect a de la valeur aux yeux des clients et la répartition présentée sur ce tableau sera donc disponible sur le site internet.

### 11.2.1 Coûts fixes

#### Salaires

Les salaires ont été fixés sur la base d'un budget mensuel que j'ai établi en fonction de mes besoins en Jamaïque. Celui-ci s'élève à JMD 175'000.- (qui représente environ CHF 1'200.-) par personne et pour une activité à temps plein. Cette somme représente un salaire très élevé pour le pays, car il prend en compte le coût de mes assurances suisses, les billets d'avion pour un retour en Suisse chaque année, mon AVS, etc.

Deux personnes uniquement sont engagées par l'organisation. Nous sommes associés et gagnons donc le même salaire. La charge salariale représente JMD 350'000.- par mois pour deux personnes à temps plein. Etant donné que les activités de l'organisation démarreront lentement la première année, nous ne travaillerons qu'à mi-temps. La

deuxième année, nous ne prévoyons pas une très forte augmentation des clients, mais nous augmentons notre salaire à un équivalent de 75%. Enfin, nous prévoyons d'atteindre le nombre de clients suffisant lors de la troisième année pour travailler à temps plein.

Les salaires sont répercutés sur le prix de vente de la prestation. Afin que ce prix reste constant chaque année pour les clients, la masse salariale a été comptée sur les trois ans et ensuite répartie sur les clients prévus pour cette même période. Cette part du salaire est de JMD 87'000.- par personne et par mois. Cela signifie que les mois où le nombre de participants est élevé compensent le faible salaire reçu des mois où il y a peu de participants. Les salaires sont donc variables dans la réalité en fonction du nombre de clients, mais représentent une charge fixe sur le plan comptable.

### **Frais généraux**

Les frais généraux mensuels pris en compte sont les suivants : l'abonnement mensuel d'internet, les charges mensuelles liées au téléphone fixe et mobile, les frais administratifs comme les impressions, les frais de déplacements liés à l'activité professionnelle et enfin, les charges en électricité liées aux appareils électroniques. De plus, ce fonds servira aussi à amortir le matériel informatique. Ce montant est estimé à JMD 10'000.- soit environ CHF 80.-

Afin de minimiser les coûts, aucun bureau n'est loué puisque l'activité de l'organisation se déroule entièrement sur internet et que les clients habitent avec les responsables de l'organisation. Cela n'est donc pas fondamentalement nécessaire.

### **Assurance RC professionnelle**

Afin que l'organisation ainsi que ses fondateurs soient protégés s'il devait arriver un problème aux clients et que notre responsabilité devait être engagée, nous devons contracter une assurance RC professionnelle qui nous couvre dans ces situations. Ce service est procuré par la BCIC (British Caribbean Insurance Company) et le montant mensuel à payer dépend de nombreux facteurs différents relatifs à l'organisation. Ce montant a donc été estimé à JMD 230'000.- soit environ CHF 1'800.- par an.

Toujours dans la même logique de garder un prix constant dès la première année, les charges d'assurances ont été calculées sur les trois ans, et ensuite divisées selon le nombre de clients estimés sur cette même période. Cela signifie que pour certains mois, le poste « Assurance RC professionnel » payé par les clients n'est pas suffisant pour payer l'entièreté des charges d'assurance. En revanche, le poste « Frais Généraux » est couvert dès le premier client et l'argent dégagé pour ce poste à la venue du second client sert à compenser le manque du poste « Assurance RC professionnel ».



### **11.2.2 Coûts variables**

Les coûts variables sont générés par la venue d'un client. Si nous n'avons aucun client, seuls les coûts fixes cités précédemment existent.

#### **Le logement**

Le coût du logement est calculé sur la base des prix du marché en vigueur actuellement. C'est une alternative très intéressante aux hôtels et chambres d'hôtes puisque cela revient plus de la moitié moins cher de louer une chambre chez l'habitant comparé aux hôtels.

#### **La nourriture**

Le prix de la prestation prend en compte deux repas par jour pour les clients, un petit déjeuner et un repas du soir. Etant donné qu'ils voyageront sur l'île durant le week-end, les repas ne sont comptés que sur cinq jours.

#### **Les transports**

Cette section inclut le voyage aller-retour entre l'aéroport et le logement ainsi que les trajets quotidiens entre le logement et le lieu du projet de bénévolat. Ceux-ci ne sont calculés que sur cinq jours, puisque les bénévoles ne travailleront que du lundi au vendredi. Des taxis locaux sont utilisés pour prendre en charge ces transports.

#### **Les provisions**

Etant donné que l'organisation est à but non lucratif, aucun bénéfice n'est distribué. En revanche, une provision est ajoutée au prix de la prestation en calculant un pourcentage de 10% du prix intermédiaire. Cette provision est aussi alimentée par l'excédent d'argent créé par un nombre de participants élevé. Par exemple, les frais généraux sont couverts après le premier client. L'argent payé par le second client qui devrait être alloué aux frais généraux sert à payer d'autres frais nécessaires et l'excédent est intégré dans la provision.

Cette provision servira dans un premier temps à rembourser les frais de création et les investissements de l'organisation. Une fois ces frais remboursés, la provision sera utilisée pour augmenter l'impact social de l'organisation, en soutenant financièrement des besoins émis par nos partenaires et en créant le centre de quartier cité auparavant.

### **11.2.3 Coûts non inclus dans le prix de la prestation**

Les frais liés à l'achat des billets d'avion ne sont pas compris dans ce prix, car ils sont extrêmement variables. Après discussion avec un expert, l'organisation n'est pas en mesure d'acheter les billets pour les clients pour des raisons d'assurance, mais peut en revanche les conseiller sur les itinéraires.

Les frais de visa ne sont pas pris en compte dans le prix car ils varient selon la nationalité des clients. A titre indicatif, il faut compter environ 200 CHF avec frais administratifs inclus.

Chaque client doit obligatoirement être couvert par une assurance maladie et accident qui inclut le rapatriement, ainsi qu'une assurance responsabilité civile. Une attestation de l'assurance devra être donnée lors de l'inscription.

### 11.3 Compte d'exploitation prévisionnel

Ces valeurs sont exprimées en dollars jamaïcains

Tableau 5 : Compte d'exploitation prévisionnel annuel sur trois ans

Compte d'exploitation prévisionnel en JMD			
Au 31.12	2017	2018	2019
Chiffre d'affaire net	5 067 920,00	6 627 280,00	9 940 920,00
Produits	5 067 920,00	6 627 280,00	9 940 920,00
Logement	780 000,00	1 020 000,00	1 530 000,00
Nourriture	416 000,00	544 000,00	816 000,00
Transports	728 000,00	952 000,00	1 428 000,00
Assurance RC professionnelle	230 000,00	230 000,00	230 000,00
Frais généraux	120 000,00	120 000,00	120 000,00
Salaires	2 100 000,00	3 360 000,00	4 200 000,00
Charges	4 374 000,00	6 226 000,00	8 324 000,00
Bénéfice	693 920,00	401 280,00	1 616 920,00

Ce tableau permet de mettre en évidence les fonds dégagés grâce à l'activité de l'organisation. On remarque que la première année permet de générer une provision de JMD 693'920.-, ce qui représente environ CHF 5'500.-, et que ce montant est presque doublé après trois ans. Cela signifie que l'organisation possède un large potentiel d'impact pour soutenir des projets sociaux et ceci est un point très positif. On remarque pourtant que le bénéfice diminue nettement en deuxième année. Cela est dû à notre volonté d'augmenter nos salaires de 25% malgré une faible augmentation de clients prévue.

Ce compte d'exploitation prévisionnel annuel ne montre pas que durant les trois premiers mois d'exploitation, l'organisation est en perte. Cela signifie que les salaires ne pourront pas être touchés avant le quatrième mois d'activité et qu'ils seront compensés en fin d'année. Voilà un détail des six premiers mois du compte d'exploitation prévisionnel.

Tableau 6 : Compte d'exploitation prévisionnel des six premiers mois

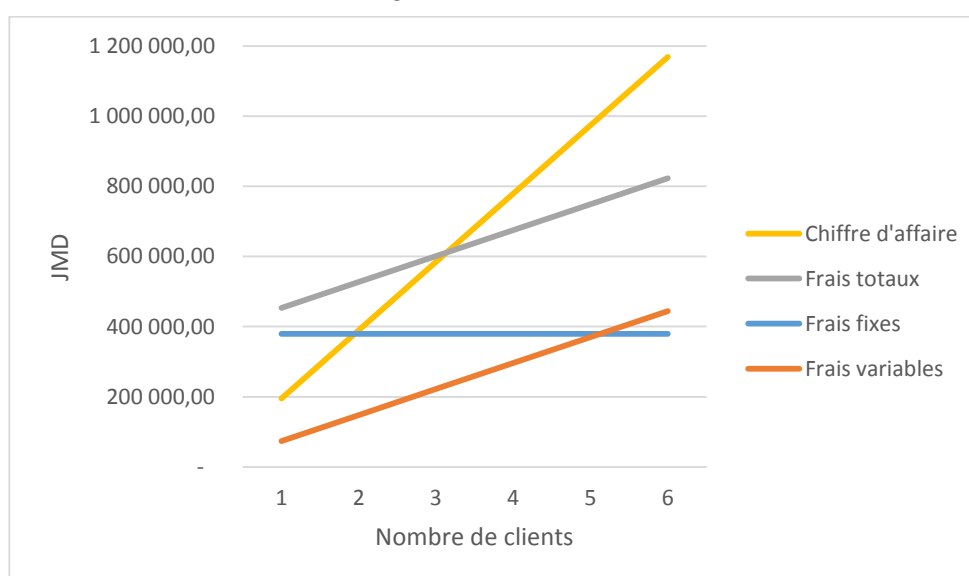
2017	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Chiffre d'affaire net	194 920,00	194 920,00	194 920,00	389 840,00	389 840,00	584 760,00
Produits	194 920,00	194 920,00	194 920,00	389 840,00	389 840,00	584 760,00
Logement	30 000,00	30 000,00	30 000,00	60 000,00	60 000,00	90 000,00
Nourriture	16 000,00	16 000,00	16 000,00	32 000,00	32 000,00	48 000,00
Transports	28 000,00	28 000,00	28 000,00	56 000,00	56 000,00	84 000,00
Assurance RC prof.	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67
Frais généraux	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Salaires	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00
Charges	278 166,67	278 166,67	278 166,67	352 166,67	352 166,67	426 166,67
Bénéfice	- 83 246,67	- 83 246,67	- 83 246,67	37 673,33	37 673,33	158 593,33

Ce phénomène où le bénéfice est négatif sur quelques mois se reproduit sur les deux autres années lorsqu'il y a moins de quatre clients. En effet, comme la section suivante le montre, le nombre suffisant de clients chaque mois pour couvrir toutes les charges est de quatre. Les mois où le nombre de clients est plus élevé compense ces mois creux.

## 11.4 Point mort

Le graphique suivant nous permet de connaître le point mort de l'organisation, c'est-à-dire à partir de combien de clients l'organisation couvre entièrement ses frais. Cette estimation a été faite sur la troisième année en comptant une masse salariale à temps plein, c'est-à-dire de JMD 350'000.-

Figure 3 : Point mort



Nous voyons que le troisième client ne nous permet tout juste pas de couvrir tous nos frais. Le point mort exact est de 3,084 clients. C'est donc à partir du quatrième client que nous couvrons tous nos frais.

## 11.5 Investissements

Tableau 7 : Investissements

	JMD	CHF
Site internet	250 000,00	2 000,00
Ordinateur	130 000,00	1 050,00
Imprimante	40 000,00	300,00
Modem	10 000,00	80,00
Téléphones	15 000,00	120,00
Frais administratifs	10 000,00	80,00
Total	455 000,00	3 630,00

Le poste d'investissement le plus important est celui du site internet, puisque c'est grâce à cela que l'organisation communique son offre aux clients. Le reste des investissements représente du matériel informatique, qui est l'unique ressource nécessaire, en complément des ressources humaines, à la réalisation des activités de l'organisation.

Aucun véhicule n'est compté dans les investissements puisque, comme cité auparavant, ce sont des taxis locaux qui seront en charge du transport des clients.

Enfin, ces investissements ont l'avantage d'être peu coûteux, car ils peuvent être remboursés après la première année d'activité grâce au bénéfice dégagé.

## 11.6 Scénarios

Etant donné que le nombre de clients réel peut différer du nombre de clients anticipé, il est intéressant de considérer deux autres scénarios : celui où le nombre de clients est inférieur aux prévisions faites, et le cas où le nombre de clients est supérieur.

### 11.6.1 Scénario 1 : nombre de clients inférieur aux prévisions

Si le nombre de clients effectif est inférieur aux prévisions qui ont été faites, cela pose un problème au niveau de la viabilité financière de l'organisation. Au niveau des charges fixes, seuls les salaires sont un poste sur lequel nous avons une marge de manœuvre. En effet, le moins de clients il y a, le moins de travail il y a. Cela signifie que si le nombre de clients escompté n'est pas atteint, les salaires doivent diminuer pour être en cohérence avec un certain taux d'activité.

Les deux porteurs de projet doivent donc avoir une activité de secours si ce scénario se réalise, afin de se reposer sur une autre source d'argent durant les périodes creuses.

### **11.6.2 Scénario 2 : nombre de clients supérieur aux prévisions**

Si le nombre de clients est supérieur aux prévisions faites, il existe un potentiel de développement pour notre organisation. En effet, à partir de quatre clients, tous les frais sont couverts. Cela signifie qu'à partir du cinquième client, un salaire supplémentaire est disponible et l'argent payé par les clients qui devrait être alloué au paiement des frais généraux et de l'assurance peut être alloué pour augmenter nos impacts positifs sur la société.

Notre but est de pouvoir engager plus de personnes au fur et à mesure que l'organisation prend de l'ampleur afin de créer de l'emploi. Si le nombre de clients est élevé, c'est sur ce point que nous ferons des modifications en premier.

## Conclusion

Le but de ce travail était de réaliser toutes les analyses nécessaires à la création de l'organisation Jamaica Backpack, qui sera effectivement mise sur pied durant l'année 2017 en Jamaïque.

La partie qui a été la plus facile pour moi à réaliser est celle du concept et du business model en général. Depuis mon retour de Jamaïque, je me suis questionnée sur le type d'entreprise que j'aimerais créer lors de mon retour dans le pays. Après avoir moi-même fait l'expérience de projets de bénévolat et avoir compris les enjeux principaux qui affectent le pays, l'idée de Jamaica Backpack m'est apparue comme une évidence. Je veux pouvoir apporter quelque chose de positif au pays et à ses habitants tout en gagnant ma vie, c'est pour moi une valeur essentielle.

En revanche, j'ai éprouvé quelques difficultés à obtenir des statistiques représentatives de la Jamaïque. En effet, malgré les données mises à disposition par l'UNICEF, les statistiques ne représentent pas réellement la situation du pays. Cela est dû au manque d'informations recensées auprès de la population et à la grande variabilité du quotidien d'une partie de la population. Les chiffres donnés dans la première partie de ce travail sont donc à prendre en ayant conscience de ces enjeux.

En ce qui concerne la partie financière, j'ai fait le choix de ne pas pousser les analyses aussi loin que ce qui nous a été appris en cours. En effet, la petite taille de l'organisation et les faibles investissements nécessaires à sa création sont les deux raisons qui m'ont fait penchées sur ce choix. J'ai aussi trouvé très difficile d'estimer le nombre de clients mensuels, car j'avais peu de points de comparaison.

Etant donné que Jamaica Backpack se développera en Jamaïque, je n'ai malheureusement pas pu, dans le cadre de ce travail, établir les partenariats qui y sont mentionnés. C'est une étape essentielle à la création de l'organisation et je me réjouis d'avance d'aller à la rencontre de nos futurs partenaires et de discuter ensemble de solutions concrètes pour les aider.

J'ai éprouvé beaucoup de satisfaction à réaliser ce travail, car cela m'a permis de formaliser toutes les idées que j'avais en tête depuis quelques années. L'application des analyses a aussi permis de rendre le projet plus concret et réaliste à mes yeux, particulièrement sur le plan financier. Réaliser un travail dans le cadre de mon cursus académique qui me sera concrètement utile pour mon futur m'a montré à quel point la motivation personnelle est un aspect clef pour réaliser un travail de cette ampleur. C'est la première fois que je ressens une telle motivation et une sorte d'excitation quant à la

réalisation d'un travail scolaire, étant donné que celui-ci pose les bases de mon futur professionnel. Je suis très contente d'avoir pu tirer profit de ce travail de bachelor et d'avoir réalisé un travail qui me tient à cœur.

## Bibliographie

ABARRO, Sarah, BLETTERY, Thomas, CAHUZAC, Cyrielle, EMERY, Margaux, FRUCHAUD, Olivier, GOLDZAHN, France, LE-VIET CLARKE, Caroline, LUQUE, Natalia, MOUROT, Arnaud, ODERMATT, Fabienne, PORTMANN, Maylis, SCHAFFROTH, Carol, SCHMIDT, Stephanie, ZIMER, Laura, 2015. Le guide des 7 questions clefs qu'un entrepreneur social doit se poser. *Ashoka* [en ligne]. Octobre 2015. [Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://switzerland.ashoka.org/sites/switzerland.ashoka.org/files/7QC-Ashoka%20Switzerland-FR-web.pdf>

Jamaïque Carte, 2012. Statistiques Mondiales [en ligne]. [Consulté le 27 mai 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.statistiques-mondiales.com/cartes\\_pays/carte\\_jamaique.htm](http://www.statistiques-mondiales.com/cartes_pays/carte_jamaique.htm)

BROWN, Ingrid, 2012. « Early Childhood Commission laments lack of trained teachers ». *Jamaica Observer* [en ligne]. 20 novembre 2012. [Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.jamaicaobserver.com/news/Early-Childhood-Commission-laments-lack-of-trained-teachers\\_13044820](http://www.jamaicaobserver.com/news/Early-Childhood-Commission-laments-lack-of-trained-teachers_13044820)

CAMPBELL, Wayne, 2014. « The road to 100% literacy by 2015 ». *Jamaica Observer* [en ligne]. 10 septembre 2014. [Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.jamaicaobserver.com/columns/The-road-to-100-literacy-by-2015\\_17488570](http://www.jamaicaobserver.com/columns/The-road-to-100-literacy-by-2015_17488570)

WILSON, Nadine, 2014. « Small class sizes don't guarantee better students – expert ». *Jamaica Observer* [en ligne]. 19 janvier 2014 [Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.jamaicaobserver.com/magazines/career/Small-class-sizes-don-t-guarantee-better-students----expert\\_15771178](http://www.jamaicaobserver.com/magazines/career/Small-class-sizes-don-t-guarantee-better-students----expert_15771178)

HAMILTON, Conrad, 2011. « Three classes, one classroom, one teacher ». *Jamaica Observer* [en ligne]. 18 septembre 2011 [Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.jamaicaobserver.com/news/Three-classes--one-classroom--one-teacher\\_9710663](http://www.jamaicaobserver.com/news/Three-classes--one-classroom--one-teacher_9710663)

The World Factbook, Jamaica. Central Intelligence Agency [en ligne]. 06 mai 2016. [Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/jm.html>

Jamaica, Statistics. UNICEF [en ligne]. 27 décembre 2013. [Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.unicef.org/infobycountry/jamaica\\_statistics.html](http://www.unicef.org/infobycountry/jamaica_statistics.html)

GORDON, Peter-John, 2012. Secondary and Primary Education in Jamaica : Financial Requirements for Quality. The University of the West Indies At Mona, Jamaica [en ligne]. Mai 2012. Consulté le 18 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.mona.uwi.edu/cop/sites/default/files/resource/files/Secondary%20and%20Primary%20Education%20in%20Jamaica.pdf>



Jamaican History. Jamaica Information Service [en ligne]. [Consulté le 19 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://jis.gov.jm/information/jamaican-history/>

MADDEN, Ruby, 2009. The Historical and Culture Aspects of Jamaican Patois. Debate [en ligne]. 01 décembre 2009. Consulté le 19 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <https://debate.uvm.edu/dreadlibrary/Madden.htm>

The Jamaican Maroons. National Library of Jamaica[en ligne]. Consulté le 19 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.nlj.gov.jm/history-notes/The%20Maroons%20edited%20final.htm>

STATISTICAL INSTITUTE OF JAMAICA. Statistical institute of Jamaica [en ligne]. [Consulté le 20 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://statinja.gov.jm/>

JAMAICA TOURIST BOARD, Jamaica tourist board [en ligne]. [Consulté le 20 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.jtbonline.org/pages/default.aspx>

« Unemployment rate up by 7.5 per cent ». The Gleaner [en ligne]. 30 avril 2015. [Consulté le 20 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://jamaica-gleaner.com/article/news/20150430/unemployment-rate-75-cent>

Jamaica 2015 Crime and Safety Report. OSAC, United States Department of State Bureau of Diplomatic Security [en ligne]. 03 novembre 2015. [Consulté le 20 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.osac.gov/pages/ContentReportDetails.aspx?cid=17248>

LEMAHIEU, Jean-Luc, ME, Angela, BISOGNO, Enrico, DAWSON-FABER, Jenna, JANDL, Michael, KANGASPUNTA, Kristiina, KAZKAZ, Labib, MOTOLINIA CARBALLO, Lucia, OLIVA, Serena, REITERER, Felix, 2013. Global study on homicide 2013. Trends, contexts, data. United Nations Office on Drugs and Crime [en ligne]. 2014. [Consulté le 20 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : [https://www.unodc.org/documents/gsh/pdfs/2014\\_GLOBAL\\_HOMICIDE\\_BOOK\\_web.pdf](https://www.unodc.org/documents/gsh/pdfs/2014_GLOBAL_HOMICIDE_BOOK_web.pdf)

GO OVERSEES, 2016. Go Oversees [en ligne]. [Consulté le 20 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.gooverseas.com/volunteer-abroad/jamaica>

INTERMUNDO – ASSOCIATION FAITIÈRE DES ÉCHANGES DE JEUNES, 2016. Intermundo [en ligne]. [Consulté le 26 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.intermundo.ch/fr/>

ISTACE, Jennifer, JORIS, Marie, LETOR, Catarina Ana, 2015. Le tourisme humanitaire : un nouveau business ? [enregistrement vidéo]. *Service Volontaire* [en ligne]. 2015. [Consulté le 26 janvier 2016]. Disponible à l'adresse :

[http://www.servicevolontaire.org/international/mission/humanitaire/mission\\_humanitaire\\_gratuite.php?menu\\_selected=46&sub\\_menu\\_selected=199&language=FR](http://www.servicevolontaire.org/international/mission/humanitaire/mission_humanitaire_gratuite.php?menu_selected=46&sub_menu_selected=199&language=FR)

JAMAICA VOLLUNTEER PROGRAM, 2016. Jamaica Volunteer Program [en ligne]. Consulté le 30 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://jamaicavolunteerprograms.com/>

PROJECTS ABROAD, 2016. Projects Abroad [en ligne]. Consulté le 30 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.projects-abroad.fr/>

WORLD ENDEAVORS, 2016. World Endeavors [en ligne]. Consulté le 30 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.worldendeavors.com/>

V2VOLUNTEERS, 2016. V2Volunteers [en ligne]. Consulté le 30 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.v2volunteers.com/>

JAMAICA VOLUNTEER EXPEDITIONS, 2016. Volunteer Expedition JA [en ligne]. Consulté le 31 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://volunteerexpeditionsja.com/>

JAMAICA INTERNATIONAL PROJECTS, 2015. Jamaica International Projects [en ligne]. Consulté le 31 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <http://www.jamaicainternationalprojects.com/>

AMIZADE, 2016. Amizade [en ligne]. Consulté le 31 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <https://amizade.org/>

INTERNATIONAL SERVICE LEARNING, 2016. International Service Learning [en ligne]. Consulté le 31 janvier 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.islonline.org/>

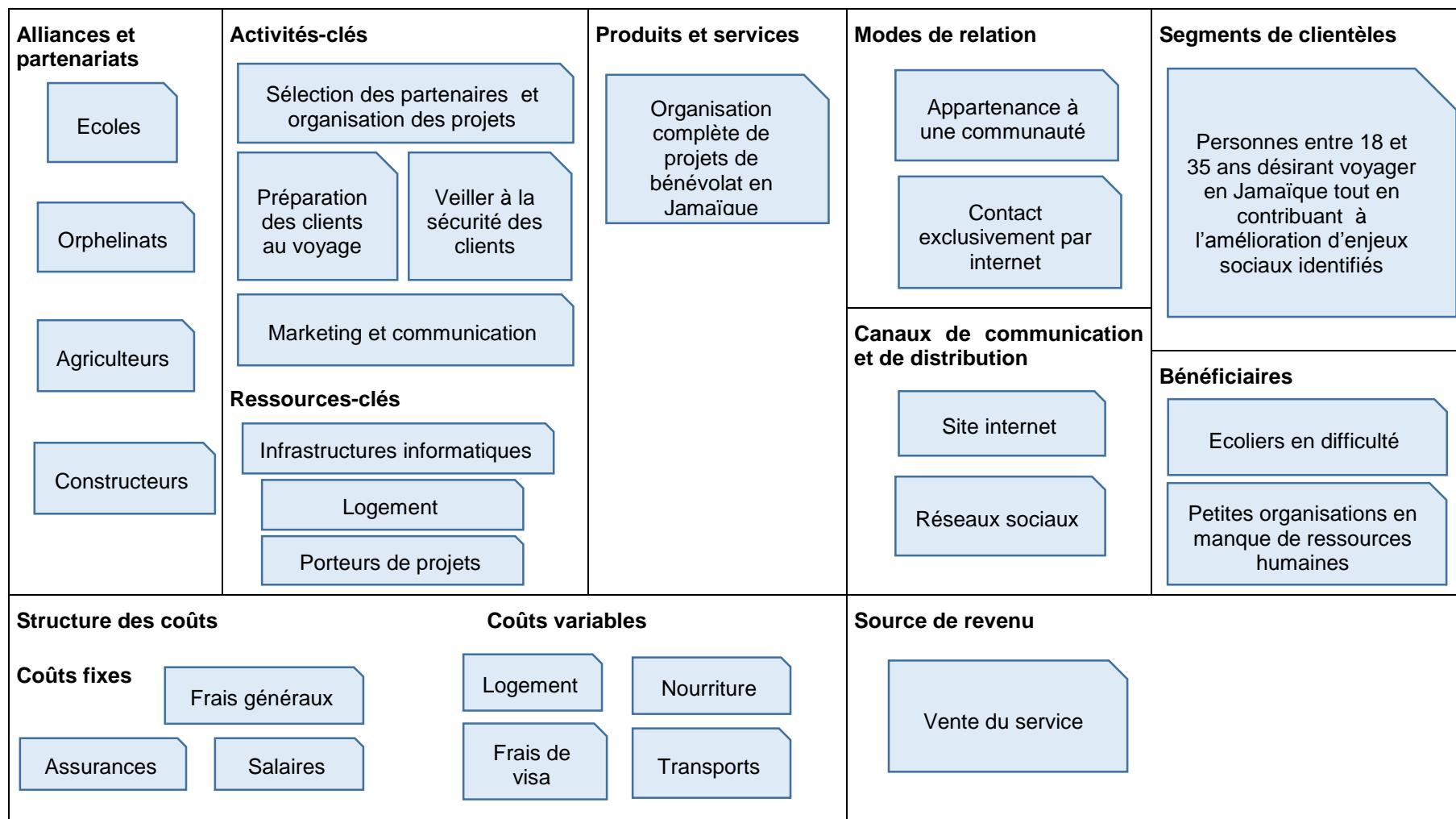
Zika virus infection : factsheet for health professionals. ECDC [en ligne]. 08 mars 2016. [Consulté le 11 février 2016]. Disponible à l'adresse : [http://ecdc.europa.eu/en/healthtopics/zika\\_virus\\_infection/factsheet-health-professionals/Pages/factsheet\\_health\\_professionals.aspx](http://ecdc.europa.eu/en/healthtopics/zika_virus_infection/factsheet-health-professionals/Pages/factsheet_health_professionals.aspx)

DEPARTMENT OF CO-OPERATIVES AND FRIENDLY SOCIETIES, 2016. DCFS Jamaica [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2016]. Disponible à l'adresse : <http://dcfsjamaica.org/index.htm>

COMPANIES OFFICE OF JAMAICA, 2016. ORC Jamaica [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2016]. Disponible à l'adresse : <https://www.orcjamaica.com/>

Visitor arrivals to Jamaica 2000-2014, Jamaica Tourist Board [en ligne]. 2014. [Consulté le 15 mars 2016]. Disponible à l'adresse : [http://www.jtbonline.org/statistics/Annual%20Travel/Visitor%20Arrivals%20to%20Jamaica%20\[Annual\]/Visitor%20Arrivals%20to%20Jamaica%202000%20to%202014.pdf](http://www.jtbonline.org/statistics/Annual%20Travel/Visitor%20Arrivals%20to%20Jamaica%20[Annual]/Visitor%20Arrivals%20to%20Jamaica%202000%20to%202014.pdf)

## Annexe 1 : Business Model Canvas



## Annexe 2 : Analyse concurrentielle

Organisme	Lieu	Prix	Types de projet	Exclus du prix	Compris dans le prix	Services supplémentaires	Points faibles	Hébergement
Jamaica Volunteer Programs	Paroisse de St Andrew	1 semaine : 899 USD  2 semaines : 1'500 USD  4 semaines : 2'630 USD = 2'606 CHF	Enseignement, jardin d'enfant, maisons de retraite, personnes handicapées, orphelinats, coach sportif, service vétérinaire, construction, agriculture, droit et droits de l'Homme, conservation de l'environnement	Aucune information	Aucune information	Trajets et déplacements entièrement pris en charge par l'organisme	Pas d'explication claire sur le site internet concernant ce qui est inclus dans le prix	Famille d'accueil jamaïcaine
Projects Abroad	Villes de Mandeville, Black River et Montego Bay	1 semaine : 2'645 USD  2 semaines : 2'990 USD (2'465 CHF)  4 semaines : 3'680 USD (3'055 CHF)	Enseignement, jardin d'enfant, maisons de retraite, personnes handicapées, orphelinats, coach sportif, service vétérinaire, construction, agriculture, droit et droits de l'Homme, musique, médecine (infirmier, soins dentaires, sage-femme, médecin), communauté des Maroons, gestion des risques, journalisme	Billet d'avion, frais de visa, repas de midi, transport en-dehors des projets, excursions	Logement, repas 2x, transport depuis et vers l'aéroport, 24/7 assistance, préparation au voyage, journée d'orientation, moitié des frais de déplacement entre le logement et le lieu du projet, assurance, activités culturelles	Décerne un certificat de volontariat, propose des cours d'anglais et de patois (payants)	Beaucoup de critiques négatives, peu de transparence financière	Famille d'accueil jamaïcaine

V2Volunteers	Paroisse de St Ann et St Mary	2 semaines : 2'240 USD  4 semaines : 3'155 USD = 3'126 CHF	Enseignement, services vétérinaires, développement communautaire, conservation marine	Billet d'avion, assurance, repas de midi, excursions	Logement, repas (petit déjeuner et souper), staff d'assistance, excursions,	Donne une lettre de recommandation à l'issu du séjour	Dates fixes	Famille d'accueil jamaïcaine et maisons d'hôtes
World Endeavors	Kingston	Première semaine : 1'390 USD  Semaine additionnelle : 325 USD  2 semaines : 1'715 USD  4 semaines : 2'365 USD = 2'343 CHF	Aide dans un établissement pour les sourds-muets	Billet d'avion, frais de visas, repas de midi, transports, excursions,	Logement, repas 2x, 24/7 assistance, assurance,	Aucune information	Durée des projets entre 2 et 12 semaines	Maison d'hôte

Jamaica Volunteer Expeditions	Kingston, Blue Mountains, Mandeville, Negril, Ocho Rios, Montego Bay	1 semaine = 1'599 USD	Enseignement, maisons de retraite, personnes handicapées, orphelinats, coach sportif, construction, service vétérinaire, agriculture, médecine, développement communautaire, conservation de l'environnement, autonomisation des femmes, HIV/AIDS	Billet d'avion, frais de visa, aucun transport, excursions, repas de midi, assurance	Logement, repas 2x, transport depuis et vers l'aéroport, 24/7 assistance, préparation au voyage, journée d'orientation	Possibilité d'arranger plusieurs projets dans des villes différentes	Dates fixes pour certains projets	Famille d'accueil jamaïcaine et maisons d'hôtes
Jamaica International Projects	St Catherine, St Andrew, Kingston	1 semaine : 855 USD 2 semaines : USD 1'500.- 4 semaines : 2'625 USD = 2'601 CHF	Enseignement, personnes handicapées, orphelinats, coach sportif, construction, droits de l'Homme et des femmes, business management, développement communautaire, service vétérinaire, agriculture, conservation de l'environnement, médecine (psychologie, nutritionniste, ophtalmologie, dentiste, cardiologue, physiothérapie, etc.), enseignement de langue étrangère	Billet d'avion, frais de visa, repas de midi, assurance, excursions	Logement, repas 2x, transport depuis et vers l'aéroport, transport entre l'hôtel et le projet, 24/7 assistance, préparation au voyage, journée d'orientation, activités culturelles	Certificat de participation au programme de volontariat  5% du prix pays à l'organisation par le volontaire est versé à une œuvre de charité en Jamaïque	Logement dans un hôtel	Hotel Hellshire Beach Club

Amizade	Petersfield, paroisse de Westmoreland	Programmes individuels :  1 semaine : 1'666 USD  2 semaines : USD 2'566.-  4 semaines : 4'855 USD = 4'812 CHF	Enseignement, médecine et tourisme communautaire, camp pour les jeunes avec cours d'informatique, projets vidéographiques	Billet d'avion, frais de visa	Logement, repas, activités culturelles, 24/7 assistance, transports, transport depuis et vers l'aéroport	Rabais pour les groupes	Prix très cher	Familles d'accueil jamaïcaines
International Service Learning	May Pen, paroisse de Clarendon	1 semaine : USD 1195.-  2 semaines : USD 2'390.-	Médecine	Billet d'avion, assurance	Logement, repas 2x, tous les transports, 24/7 assistance, activités culturelles	Aucune information	Voyage par groupe uniquement	Hotel

## Annexe 3 : Questionnaire réalisé pour l'étude de marché

### Questionnaire sur les envies et intérêts de projets de bénévolat en Jamaïque

Dans le cadre de la réalisation de mon travail de bachelor à la Haute école de gestion de Genève, je réalise le business plan d'une organisation qui propose des voyages humanitaires en Jamaïque. Ce questionnaire me permettra de connaître plus en détail les intérêts de potentiels bénévoles ainsi que les impressions de personnes ayant déjà participé à des projets de bénévolat.

Je vous remercie énormément de prendre le temps de répondre à ce questionnaire, qui ne devrait pas vous prendre plus de cinq minutes!

Marie Chatelain Gayle

**\*Obligatoire**

#### 1. Avez-vous déjà participé à un programme de bénévolat à l'étranger? \*

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui      *Passez à la question 2.*  
☐ Non      *Passez à la question 11.*

### Personnes ayant déjà participé à un programme de bénévolat à l'étranger

#### 2. Avec quel organisme êtes-vous parti? \*

Ecrivez le nom de l'organisme

.....

#### 3. Dans quel pays êtes-vous parti? \*

Ecrivez le nom du pays

.....



**4. Combien de temps êtes-vous parti? \***

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Entre 1 et 2 semaines
- ☐ Entre 2 semaines et 1 mois
- ☐ 2 mois
- ☐ 3 mois
- ☐ 4 mois
- ☐ 5 mois
- ☐ 6 mois
- ☐ Plus de 6 mois

**5. Aviez-vous besoin de compétences requises préalables pour participer au programme de bénévolat? \***

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

**6. Dans quel(s) domaine(s) avez-vous apporté votre aide ? \***

*Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Enseignement
- ☐ Aide auprès d'enfants orphelins
- ☐ Sport
- ☐ Agriculture
- ☐ Construction
- ☐ Médecine
- ☐ Médecine vétérinaire et aide auprès d'animaux
- ☐ Aide auprès de personnes handicapées
- ☐ Aide auprès de personnes âgées
- ☐ Conservation de l'environnement
- ☐ Gestion des risques
- ☐ Journalisme
- ☐ Travail social
- ☐ Droit
- ☐ Ferme écologique
- ☐ Autre : \_\_\_\_\_

**7. Dans quel type de logement avez-vous séjourné? \***

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Famille d'accueil
- ☐ Appartement/maison indépendant-e
- ☐ Hôtel/guesthouse
- ☐ Autre : \_\_\_\_\_

**8. Quel est le prix total que vous avez payé à l'organisme par mois ? \***

*Sans compter le prix des billets d'avion*

*Une seule réponse possible.*

- ☐ [0-500] CHF / US\$ = [0-450] Euros = [0-350] £
- ☐ [501-1'000] CHF / US\$ = [451-900] Euros = [351-700] £
- ☐ [1'001-1'500] CHF / US\$ = [901-1'360] Euros = [701-1'000] £
- ☐ [1'501-2'000] CHF / US\$ = [1'361-1'800] Euros = [1'001-1'400] £
- ☐ [2'001-2'500] CHF / US\$ = [1'801-2'300] Euros = [1'401-1'800] £
- ☐ [2'501-3'000] CHF / US\$ = [2'301-2'700] Euros = [1'800-2'100] £
- ☐ Plus de 3'000 CHF / US\$ = 2'700 Euros = 2'100 £

**9. Avez-vous connaissance de la façon dont votre argent a été utilisé par l'organisme? \***

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

**10. Avez-vous l'impression que votre travail en tant que bénévole a eu un réel impact? \***

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Absolument
- ☐ Plus ou moins
- ☐ Pas du tout

*Passez à la question 14.*

## **Personnes n'ayant jamais participé à un programme de bénévolat à l'étranger**

**11. Seriez-vous intéressé(e) à participer à un programme personnalisé de bénévolat en Jamaïque? \***

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

**12. Dans quel(s) domaine(s) seriez-vous le plus intéressé(e) à apporter votre aide?**

\*

Quatre choix maximum

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Aide auprès d'élèves ayant des difficultés scolaires
- ☐ Aide pour s'occuper d'enfants dans un orphelinat
- ☐ Aide auprès d'agriculteurs pour cultiver les champs
- ☐ Aide sur un chantier (construction d'une école, d'un orphelinat, d'un centre de quartier, d'un centre de soin, etc.)
- ☐ Aide dans un hôpital ou dans un centre de soin
- ☐ Aide auprès d'animaux
- ☐ Aide pour la conservation de l'environnement
- ☐ Aide auprès de personnes handicapées
- ☐ Aide auprès de personnes âgées
- ☐ Aide auprès de sans-abris
- ☐ Aide dans le domaine du travail social
- ☐ Aide dans le domaine du sport
- ☐ Autre : \_\_\_\_\_

**13. Quel prix seriez-vous prêt(e) à payer par mois pour un projet de bénévolat organisé en Jamaïque? \***

Prestations comprises: organisation personnalisée du projet de bénévolat, logement, repas 2x/jour et 5x/semaine, transports quotidiens entre le logement et le projet 5x/semaine, transport allé-retour entre l'aéroport et le logement, aide de préparation au départ, obtention du visa, journée d'orientation à l'arrivée, organisation d'activités durant le temps libre, assurance qui inclut le rapatriement, assistance 24/7 en cas de besoin, conseils sur les endroits à visiter durant le week-end

Une seule réponse possible.

- ☐ [0-500] CHF / US\$ = [0-450] Euros = [0-350] £
- ☐ [501-1'000] CHF / US\$ = [451-900] Euros = [351-700] £
- ☐ [1'001-1'500] CHF / US\$ = [901-1'360] Euros = [701-1'000] £
- ☐ [1'501-2'000] CHF / US\$ = [1'361-1'800] Euros = [1'001-1'400] £
- ☐ [2'001-2'500] CHF / US\$ = [1'801-2'300] Euros = [1'401-1'800] £
- ☐ [2'501-3'000] CHF / US\$ = [2'301-2'700] Euros = [1'800-2'100] £
- ☐ Plus de 3'000 CHF / US\$ = 2'700 Euros = 2'100 £

## Suite en commun

14. Si vous deviez participer à un projet de bénévolat, quelle(s) sont les prestation(s) que vous ne souhaiteriez pas que l'organisation organise pour vous et qui soient incluses dans le prix à payer? \*

Sélectionner la/les prestation(s) que vous ne souhaiteriez pas que l'organisation organise pour vous et qui soient incluses dans le prix à payer

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Logement
- ☐ Repas
- ☐ Transports quotidiens entre le logement et le lieu du projet
- ☐ Transport allé-retour entre l'aéroport et le logement
- ☐ Journée d'orientation (visite du lieu d'habitation, de la ville, du projet, rencontre avec les responsables du projet)
- ☐ Aide pour la préparation au départ
- ☐ Contraction d'une assurance qui inclut le rapatriement
- ☐ Aide à disposition 24h/24 et 7j/7
- ☐ Excursions organisées le week-end
- ☐ Organisation d'activités durant la semaine avec les personnes locales (cours de danse, cours de langue, match de foot, jeux, soirées en ville..)
- ☐ Achat du billet d'avion
- ☐ J'aimerais que toutes les prestations ci-dessus soient incluent

15. Si vous deviez participer à un projet de bénévolat, dans quel type de logement préféreriez-vous être hébergé? \*

Une seule réponse possible.

- ☐ Seul en famille d'accueil
- ☐ Dans une maison communautaire gérée par des personnes locales avec tous les autres bénévoles
- ☐ Dans une maison indépendante avec tous les autres bénévoles
- ☐ Dans un hôtel
- ☐ Autre : \_\_\_\_\_

16. Dans vos critères de sélection d'une organisation proposant des projets de bénévolat, est-ce que la transparence de l'organisation par rapport à l'utilisation de l'argent que vous payez a une importance? \*

Une seule réponse possible.

- ☐ Absolument
- ☐ Plus ou moins
- ☐ Pas du tout

## Voyage en Jamaïque

17. Avez-vous déjà voyagé en Jamaïque? \*

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui    *Passez à la question 18.*  
☐ Non    *Passez à la question 19.*

## Personnes ayant déjà voyagé en Jamaïque

18. Etes-vous d'accord avec ces affirmations? \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
La Jamaïque est un pays que j'ai aimé visiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Jamaïque est un pays dans lequel je me suis senti en sécurité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Jamaïque est un pays dans lequel j'ai trouvé facile de me déplacer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Passez à la question 20.*

## Personnes n'ayant jamais voyagé en Jamaïque

19. Etes-vous d'accord avec ces affirmations? \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
La Jamaïque est un pays que j'aimerais visiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sachant que la Jamaïque possède un taux de criminalité élevé, cela me ferait renoncer à voyager dans ce pays.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sachant que le virus Zika commence à sévir en Jamaïque, cela me ferait renoncer à voyager dans ce pays.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sachant que le système de santé est précaire en Jamaïque, cela me ferait renoncer à voyager dans ce pays.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Données personnelles

20. Je suis.... \*

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Une femme  
☐ Un homme

21. Quel âge avez-vous? \*

*Une seule réponse possible.*

- ☐ 18  
☐ 19  
☐ 20  
☐ 21  
☐ 22  
☐ 23  
☐ 24  
☐ 25  
☐ 26  
☐ 27  
☐ 28  
☐ 29  
☐ 30  
☐ 31  
☐ 32  
☐ 33  
☐ 34  
☐ 35  
☐ 36  
☐ 37  
☐ 38  
☐ 39  
☐ 40  
☐ 41  
☐ 42  
☐ 43  
☐ 44  
☐ 45  
☐ 46  
☐ 47  
☐ 48  
☐ 49  
☐ 50  
☐ Plus de 50

22. De quelle région êtes-vous originaire? \*

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Europe  
☐ Amérique du Nord  
☐ Amérique du Sud  
☐ Asie  
☐ Australie  
☐ Afrique

23. Quelle est votre occupation? \*

*Une seule réponse possible.*

- ☐ Etudiant  
☐ Etudiant en apprentissage  
☐ Etudiant en emploi  
☐ Stagiaire  
☐ Travailleur salarié  
☐ Travailleur indépendant  
☐ Retraité



## Annexe 4 : Critères de certification Intermundo

### Les principales caractéristiques des programmes contrôlés d'échange de jeunes



Dans le domaine de l'échange de jeunes, les organisations proposant des échanges scolaires, des missions à caractère social ou des séjours au-pair sont nombreuses. Le **certificat Intermundo-SQS** a été créé afin d'aider les personnes intéressées à s'orienter dans cette multitude d'offres en tous genres et d'améliorer la qualité globale des programmes proposés.

Pour obtenir ce certificat, les organisations d'échange de jeunes doivent satisfaire une cinquantaine de critères, dont le respect est régulièrement contrôlé par un organisme de certification indépendant. Toutes les organisations membres d'Intermundo satisfont ces standards de qualité. Les organisations sont évaluées dans les quatre domaines figurant ci-dessous.

#### Conseil & Accompagnement

- L'organisation s'engage à proposer uniquement **des offres adéquates**. Pour les programmes dont la durée excède 3 mois, elle reçoit en amont chaque participant/e pour un entretien personnel.
- L'organisation s'assure que, sur place, les participants disposent d'un **interlocuteur local**.
- **Les familles d'accueil sont sélectionnées avec soin**. Si le séjour dure plus de 4 semaines, l'organisation procède en amont à une inspection du domicile de la famille concernée. La famille reçoit les participants gratuitement. Seul un remboursement des coûts réels peut être envisagé.

#### Préparation & Evaluation

- Les participants sont invités à une **réunion de préparation** et reçoivent une **documentation écrite**. Les thèmes abordés sont l'intégration dans le pays et la famille d'accueil, les démarches à effectuer en cas de problème, etc.
- Les participants à un programme d'échange sont tenus au respect de certaines **règles**. L'organisation les leur présente et leur explique ce qui se passe en cas de non respect.
- Afin de garantir une **évaluation** efficace, les participants doivent avoir la possibilité de faire part de leurs expériences à l'organisation, qui en tient compte pour améliorer sans cesse ses offres et ses prestations.

#### Sérieux & Transparence

- L'organisation a un statut de structure **à but non lucratif** et **ne dégage pas de profits**. L'enrichissement visé est culturel et non financier – pour tous les acteurs.
- Qu'ils soient rémunérés ou bénévoles, **les collaborateurs de l'organisation sont encadrés et formés de manière professionnelle**. Pour continuer à bénéficier de l'engagement des bénévoles, dont nombre d'organisations ont besoin, rien ne vaut une bonne structure d'encadrement.
- D'un point de vue financier, l'organisation est **gérée dans la plus grande transparence**, conformément à la législation suisse concernant les fondations et les associations. Les personnes intéressées doivent pouvoir obtenir à tout moment, sur simple demande, **des informations sur la manière dont est calculé le prix des offres**.

#### Sécurité & Continuité

- L'organisation met à la disposition des participants et des familles d'accueil une **hotline joignable 24 heures sur 24 pour les urgences**. Elle a par ailleurs formulé **des directives permettant de faire face aux situations d'urgence**.
- Les participants bénéficient d'une **couverture d'assurance suffisante** pendant toute la durée du programme d'échange. La **situation des pays d'accueil en matière de sécurité est vérifiée** régulièrement.
- L'organisation s'efforce de proposer ses offres pendant plusieurs années et de développer des partenariats durables.

## Annexe 5 : Analyse des risques

N°	Catégorie	Risques	Causes	Impacts potentiels	Probabilité / Gravité	Actions pour le traiter
1	Risque client	Vols, arnaques et agressions des clients	Pauvreté du pays, manque d'information et d'encadrement des clients	Mauvaise image de l'organisation, perte de confiance des clients	Probable / Modéré	Logement sécurisé, consignes de sécurité
2	Risque client	Blessure ou mort d'un client à cause de violences liées aux gangs et à la politique	Rivalités politiques, pauvreté	Mauvaise image de l'organisation, perte de confiance des clients	Exceptionnelle / Très important	Veille continue sur la stabilité politique du pays
3	Risque projet	Mauvais choix de partenaires	Mauvais jugement de leur potentiel	Insatisfaction des clients, inefficacité de l'organisation à suivre ses objectifs	Rare / Majeur	Suivre les critères de sélections établis
4	Risque RH	Maladie ou mort d'un des porteurs de projet	Inconnue	Difficultés opérationnelles et organisationnelles	Exceptionnelle / Très important	Développer la polyvalence des deux porteurs de projet
5	Risque financier	Insuffisance du nombre de clients	Publicité insuffisante, mauvaise visibilité de l'organisation	Difficultés financières	Probable / Très important	Investir un budget marketing suffisant et relativement régulier



6	Risque projet	Mécontentement des clients par rapport à leur projet de bénévolat	Mauvais choix des partenaires, mauvaise organisation, besoin mal défini	Insatisfaction des clients, altération de l'image de l'organisation	Rare / Modéré	Etablir un suivi du projet et connaître les envies des clients
7	Risque naturel	Ouragans et tremblements de terre	Naturelles	Dégâts matériels	Probable / Majeur	Logements résistants aux catastrophes naturelles, veille météorologique
8	Risque Internet	Piratage du site internet	Mauvaise protection du site	Détournement des fonds, arnaques des clients	Rare / Très important	Créer un site internet robuste et veiller régulièrement à sa sûreté
9	Risque naturel	Développement de maladies dangereuses dans le pays	Naturelle	Contraction de la maladie, diminution de la venue de clients, pertes financières	Probable / Majeur	Veille sur les dangers de santé
10	Risque organisationnel	Non-obtention du statut d'entreprise à but non lucratif	Non-respect des réglementations, dossier d'inscription incomplet ou mauvais	Mauvaise crédibilité de l'entreprise par les clients	Rare/modéré	Respecter les règles comptables et la procédure d'inscription

Fréquence					
Très important	2, 4	8	5		
Majeur		3	7,9		
Modéré		6, 10	1		
Mineur					
	Exceptionnel	Rare	Probable	Très probable	Gravité

## Annexe 6 : Compte d'exploitation mensuel sur trois ans

2017	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Chiffre d'affaire net	194 920,00	194 920,00	194 920,00	389 840,00	389 840,00	584 760,00	584 760,00	584 760,00	584 760,00	389 840,00	389 840,00	584 760,00	5 067 920,00
Produits	194 920,00	194 920,00	194 920,00	389 840,00	389 840,00	584 760,00	584 760,00	584 760,00	584 760,00	389 840,00	389 840,00	584 760,00	5 067 920,00
Logement	30 000,00	30 000,00	30 000,00	60 000,00	60 000,00	90 000,00	90 000,00	90 000,00	90 000,00	60 000,00	60 000,00	90 000,00	780 000,00
Nourriture	16 000,00	16 000,00	16 000,00	32 000,00	32 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	32 000,00	32 000,00	48 000,00	416 000,00
Transports	28 000,00	28 000,00	28 000,00	56 000,00	56 000,00	84 000,00	84 000,00	84 000,00	84 000,00	56 000,00	56 000,00	84 000,00	728 000,00
Assurance RC professionnelle	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	230 000,00
Frais généraux	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	120 000,00
Salaires	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00	2 100 000,00
Charges	278 166,67	278 166,67	278 166,67	352 166,67	352 166,67	426 166,67	426 166,67	426 166,67	426 166,67	352 166,67	352 166,67	426 166,67	4 374 000,00
Bénéfice	- 83 246,67	- 83 246,67	- 83 246,67	37 673,33	37 673,33	158 593,33	158 593,33	158 593,33	158 593,33	37 673,33	37 673,33	158 593,33	693 920,00
2018	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Chiffre d'affaire net	389 840,00	389 840,00	389 840,00	389 840,00	389 840,00	779 680,00	779 680,00	779 680,00	779 680,00	389 840,00	389 840,00	779 680,00	6 627 280,00
Produits	389 840,00	389 840,00	389 840,00	389 840,00	389 840,00	779 680,00	779 680,00	779 680,00	779 680,00	389 840,00	389 840,00	779 680,00	6 627 280,00
Logement	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	60 000,00	60 000,00	120 000,00	1 020 000,00
Nourriture	32 000,00	32 000,00	32 000,00	32 000,00	32 000,00	64 000,00	64 000,00	64 000,00	64 000,00	32 000,00	32 000,00	64 000,00	544 000,00
Transports	56 000,00	56 000,00	56 000,00	56 000,00	56 000,00	112 000,00	112 000,00	112 000,00	112 000,00	56 000,00	56 000,00	112 000,00	952 000,00
Assurance RC professionnelle	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	230 000,00
Frais généraux	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	120 000,00
Salaires	280 000,00	280 000,00	280 000,00	280 000,00	280 000,00	280 000,00	280 000,00	280 000,00	280 000,00	280 000,00	280 000,00	280 000,00	3 360 000,00
Charges	457 166,67	457 166,67	457 166,67	457 166,67	457 166,67	605 166,67	605 166,67	605 166,67	605 166,67	457 166,67	457 166,67	605 166,67	6 226 000,00
Bénéfice	- 67 326,67	- 67 326,67	- 67 326,67	- 67 326,67	- 67 326,67	174 513,33	174 513,33	174 513,33	174 513,33	- 67 326,67	- 67 326,67	174 513,33	401 280,00
2019	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Chiffre d'affaire net	584 760,00	584 760,00	584 760,00	584 760,00	584 760,00	1 169 520,00	1 169 520,00	1 169 520,00	974 600,00	779 680,00	779 680,00	974 600,00	9 940 920,00
Produits	584 760,00	584 760,00	584 760,00	584 760,00	584 760,00	1 169 520,00	1 169 520,00	1 169 520,00	974 600,00	779 680,00	779 680,00	974 600,00	9 940 920,00
Logement	90 000,00	90 000,00	90 000,00	90 000,00	90 000,00	180 000,00	180 000,00	180 000,00	150 000,00	120 000,00	120 000,00	150 000,00	1 530 000,00
Nourriture	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	96 000,00	96 000,00	96 000,00	80 000,00	64 000,00	64 000,00	80 000,00	816 000,00
Transports	84 000,00	84 000,00	84 000,00	84 000,00	84 000,00	168 000,00	168 000,00	168 000,00	140 000,00	112 000,00	112 000,00	140 000,00	1 428 000,00
Assurance RC professionnelle	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	19 166,67	230 000,00
Frais généraux	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	120 000,00
Salaires	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	350 000,00	4 200 000,00
Charges	601 166,67	601 166,67	601 166,67	601 166,67	601 166,67	823 166,67	823 166,67	823 166,67	749 166,67	675 166,67	675 166,67	749 166,67	8 324 000,00
Bénéfice	- 16 406,67	- 16 406,67	- 16 406,67	- 16 406,67	- 16 406,67	346 353,33	346 353,33	346 353,33	225 433,33	104 513,33	104 513,33	225 433,33	1 616 920,00